ΕΘΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ

Επιμορφωτικό Πρόγραμμα:

«Η ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΤΗΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ»

ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ – ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΗ

Αλέξιος Βαρελάς

Η αυξανόμενη αντίληψη της σημασίας των διαπραγματευτικών ικανοτήτων

Οποιαδήποτε εργασία και αν κάνουμε, η επιτυχία μας εξαρτάται κυρίως από δύο (2) παράγοντες:

1. Το προϊόν μας, δηλ. τις Γνώσεις, τις Δεξιότητες και τις Συμπεριφορές μας
2. Τις διαπροσωπικές μας δεξιότητες. Η σημαντικότερη απ' όλες αυτές είναι η ικανότητά μας να πείσουμε τους άλλους να συνεργαστούν μαζί μας.

Ο σημαντικός αυτός παράγων Συνεργασία, δηλ. οι δεξιότητές μας να διαπραγματευόμαστε, θα κάνει την διαφορά μεταξύ των υψηλών επιτευγμάτων και της μετριότητας – ή ακόμα και της αποτυχίας.

Στο παρελθόν, η επιτυχία πολλών οργανισμών και επιχειρήσεων ήταν συνδεδεμένη με την δύναμη την οποία αντλούσαν οι ηγέτες και οι διευθυντές τους από τη ***θέση*** τους. Σήμερα, η δύναμή τους εξαρτάται από την επιρροή που ασκούν στους άλλους.

Πιστεύεται ότι το μέλλον των επιχειρήσεων θα εξαρτάται όλο και περισσότερο από τις δεξιότητες επιρροής, τις οποίες διαθέτουν οι διαπραγματευτές τους. Η ικανότητα ενός εργαζόμενου / στελέχους να διαπραγματεύεται αποτελεί την δεξιότητα πυρήνα εκείνων οι οποίοι είναι επιφορτισμένοι με την διοίκηση και την επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Η ικανότητα αυτή είναι άμεσα συνδεδεμένη με την κερδοφορία της επιχείρησης.

Οι διαπραγματεύσεις είναι ένα από τα θέματα για τα οποία όλοι γνωρίζουμε κάτι αλλά όλοι ευχόμαστε και θα θέλαμε να ξέρουμε περισσότερα.

Ευκαιρίες για διαπραγμάτευση έχουμε αρκετές κατά τη διάρκεια της ημέρας. Μερικές φορές τις αναγνωρίζουμε ως διαπραγματεύσεις, κάποιες άλλες φορές τις θεωρούμε ως θέματα ρουτίνας, όπου προσπαθούμε να πείσουμε κάποιον να δει τα πράγματα από την πλευρά μας και να ενεργήσει σύμφωνα με τον δικό μας τρόπο.

Ίσως η πιο σπουδαία και σημαντική αλήθεια για τις διαπραγματεύσεις είναι ότι αποτελούν τον πλέον συνήθη και αποδεκτό τρόπο με τον οποίο επικοινωνούμε με τους άλλους στην προσπάθειά μας να πάρουμε αυτό που θέλουμε και ταυτοχρόνως, να τους βοηθήσουμε να ικανοποιήσουν και εκείνοι τις ανάγκες τους.

Θα ήταν περιττό να τονίσουμε το πόσο σημαντικό είναι για τις επιχειρήσεις να έχουν στελέχη και διευθυντές με καλές διαπραγματευτικές ικανότητες. Οι διευθυντές διαπραγματεύονται και κλείνουν συμφωνίες κάθε μέρα. Οι συμφωνίες αυτές γίνονται με άλλους διευθυντές από την ίδια την επιχείρηση ή με διευθυντές άλλων επιχειρήσεων αλλά και με τους ανθρώπους των οποίων προΐστανται.

Η ικανότητά τους να διαπραγματεύονται αποτελεσματικά επηρεάζει το κόστος της επιχείρησης σε όλη του την πορεία. Από τις αγορές και την προμήθεια των πρώτων υλών, την παραγωγή και φθάνει μέχρι την παράδοση των τελικών προϊόντων ή των υπηρεσιών. Επηρεάζει τα έσοδα της επιχείρησης μέσα από τις συνθήκες πώλησης των προϊόντων ή των υπηρεσιών τις οποίες παράγει.
Σε επίπεδο ομίλου επιχειρήσεων, οι αποφάσεις περί συγχωνεύσεων, εξαγορών και κοινοπραξιών με άλλες επιχειρήσεις περιέχουν διαπραγματεύσεις επί όλων των θεμάτων και των λοιπών λεπτομερειών.
Από την άλλη πλευρά, τα μεσαία διευθυντικά στελέχη ασχολούνται με δραστηριότητες οι οποίες στο σύνολό τους είναι εξαιρετικά σημαντικές για την επιτυχία των στόχων της επιχείρησης.
Στελέχη και εργαζόμενοι σε θέσεις προϊσταμένων, όπου φαινομενικά τουλάχιστον, δεν θεωρείται απαραίτητο να διαθέτουν διαπραγματευτικές ικανότητες, είναι αναγκασμένοι σε καθημερινή βάση να δίνουν τις μάχες τους σε εργασιακά θέματα όπως:

- Μισθολογικές απαιτήσεις,
- Η συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων,
- Τα αιτήματα για προαγωγή και
- Τα σωματειακά ή τα συντεχνιακά προβλήματα.

Φυσικά, υπάρχουν και οι εργαζόμενοι εκείνοι οι οποίοι ασχολούνται με τις αγορές, τις προμήθειες, τις πωλήσεις και άλλες εργασίες όπου οι διαπραγματεύσεις αποτελούν το πρωταρχικό καθήκον τους.
Η έρευνα υποστηρίζει ότι καθένας υπεύθυνος για την επίτευξη αποτελεσμάτων μέσα από τις προσπάθειες άλλων ανθρώπων, αφιερώνει τουλάχιστον το μισό από τον χρόνο του διαπραγματευόμενος και προσπαθώντας να επηρεάσει τους άλλους – τόσο τους εξωτερικούς πελάτες – συνεργάτες άλλων επιχειρήσεων, όσο και τους εσωτερικούς πελάτες της επιχείρησης.
Είναι αλήθεια ότι όλοι στελέχη και εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση αφιερώνουν χρόνο διαπραγματευόμενοι με τους προϊσταμένους τους, τους συναδέλφους τους, τους πελάτες και τους συνεργάτες μέσα στην επιχείρηση. Πολλές φορές, ο χρόνος αυτός είναι μεγαλύτερος απ' αυτόν που αφιερώνεται σε άλλα συγκεκριμένα έργα ή θέματα αναφερόμενα στα καθημερινά εργασιακά τους καθήκοντα.
Οι τριβές, οι διαπραγματεύσεις, ο συντονισμός και οι τελικές συμφωνίες αποτελούν ζωτικά στοιχεία για την επιχείρηση.
Οι διαπραγματεύσεις είναι η περιοχή όπου υπάρχουν πολλές κρυμμένες παγίδες για τους απρόσεχτους. Είναι αλήθεια, ότι μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε πρόχειρες τεχνικές για να διαπραγματευτούμε.
Ενεργώντας όμως με τον τρόπο αυτό, είναι σχεδόν σίγουρο ότι θα αποτύχουμε. Συνεπώς, όταν πρόκειται να διαπραγματευτούμε με ένα καλό διαπραγματευτή, αξίζει να προετοιμαστούμε για να προασπίσουμε τα συμφέροντά μας.
Ανεξάρτητα αν μας αρέσει ή όχι, διαπραγματευόμαστε τον περισσότερο καιρό σε όλη μας τη ζωή, προσωπικά και επαγγελματικά. Αξίζει λοιπόν, μάθουμε να διαπραγματευόμαστε πιο αποτελεσματικά.
Στον πίνακα που ακολουθεί σημειώστε το ποσοστό του χρόνου που πιστεύετε ότι αφιερώνετε στις διαπραγματεύσεις, πρώτα στην εργασία σας και κατόπιν στις μη εργασιακές συνθήκες.

% ΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ ΠΟΥ ΑΦΙΕΡΩΝΕΤΕ ΣΤΙΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ					
	0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
ΕΡΓΑΣΙΑ	[]	[]	[]	[]	[]
ΕΚΤΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	[]	[]	[]	[]	[]

Οι διάφορες στάσεις και οι Προσεγγίσεις στη Διαπραγμάτευση

LOSE – WIN

ΕΓΩ ΧΑΝΩ ΚΑΙ ΕΣΥ ΚΕΡΔΙΖΕΙΣ – «ΠΑΡΑΧΩΡΗΤΙΚΟ»

- Πολύ φιλόξενο
- Αποφεύγω τις τριβές
- Έχω το μερίδιό μου από την πίττα
- Παραιτούμαι από τις αξίες μου

LOSE – LOSE

ΕΓΩ ΧΑΝΩ ΚΑΙ ΕΣΥ ΧΑΝΕΙΣ - «ΑΔΙΑΦΟΡΟ»

- Μη ενδιαφέρον
- Ποια πίττα;
- Ποιος ενδιαφέρεται για τις αξίες;

WIN – WIN

ΕΓΩ ΚΕΡΔΙΖΩ ΚΑΙ ΕΣΥ ΚΕΡΔΙΖΕΙΣ - «ΥΠΑΡΧΟΥΝ ΑΡΧΕΣ»

- Συνεργασία
- Από κοινού λύση στα προβλήματα
- Αμοιβαία οφέλη
- Μεγάλωμα της πίττας
- Δημιουργία αξίας

WIN – LOSE

ΕΓΩ ΚΕΡΔΙΖΩ ΚΑΙ ΕΣΥ ΧΑΝΕΙΣ - «ΚΑΘΕΣΤΩΤΙΚΟ»

- Ανταγωνιστικό – ασκεί βία, πιέζει
- Μονόπλευρο όφελος
- Καθορισμένη η πίττα – μεγαλύτερο κομμάτι για εμένα σημαίνει μικρότερο κομμάτι για σένα
- Απαιτεί αξία

<u>Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΜΙΑΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ</u>

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	*ΣΥΝΘΗΚΕΣ/ΑΝΑΛΥΣΕΙΣ/ΛΟΓΟΙ*
Win - Win	* Το θέμα είναι σημαντικό για σας * Εκτιμάτε τη σχέση σας με την άλλη πλευρά * Θέλετε να αναπτύξετε μια νέα σχέση η οποία θα διασφαλίσει αμοιβαία οφέλη; * Έχετε τον απαιτούμενο χρόνο για να χρησιμοποιήσετε μία προσέγγιση η οποία θα ικανοποιήσει τις ανάγκες και τα ενδιαφέροντα όλων των υπολοίπων πλευρών. * Η προσέγγιση η οποία απαιτείται από την επιχείρησή σας είναι Win-Win (δηλ. οι πλέον επιτυχημένες επιχειρήσεις).

Win – Lose	* Το θέμα είναι σημαντικό για σας * Η διατήρηση της σχέσης με την άλλη πλευρά δεν σας ενδιαφέρει (Είστε σίγουρος γι' αυτό;) * Έχετε το χρόνο και τη δύναμη να επιβάλλετε στην άλλη πλευρά να κάνει άμεσες υποχωρήσεις * Η προσέγγιση η οποία απαιτείται από την επιχείρηση είναι Win - Lose (καιρός να ψάξετε για άλλη εργασία) * Έχετε ισχυρό BATNA (Best Alternative To a Negotiated Agreement).
Lose – Win	* Το θέμα δεν είναι σημαντικό για σας (Γιατί λοιπόν να αποκαλύψετε κάτι που είναι κρυφό; What about IVT's?) * Εκτιμάτε τη σχέση σας με την άλλη πλευρά και πιστεύετε ότι αν τους αφήσετε να κερδίσουν θα σας βοηθήσει να κτίσετε μια μακροχρόνια σχέση (Ξεχνάτε την δημιουργία κάποιου κακού προηγούμενου;) * Επιθυμείτε να κάνετε μια χάρη γνωρίζοντας ότι θα σας κάνουν τη χάρη αργότερα (Ξεχάστε το! Θα το ξεχάσουν πολύ σύντομα!) * Βρίσκεστε κάτω από την πίεση του χρόνου και είστε διατεθειμένος να αποδεχθείτε μια κατάσταση Lose-Win διότι η υποχώρηση είναι ο γρηγορότερος τρόπος για την επίλυση του θέματος (Θυμηθείτε: Οι περισσότερες προθεσμίες είναι διαπραγματεύσιμες). * Έχετε πολύ αδύνατο BATNA (Το γνωρίζουν;)
Lose - Lose	* Το θέμα είναι σχετικά ασήμαντο και για τις δύο πλευρές (Πώς το ξέρει η άλλη πλευρά;) * Επιδιώκετε να κτίσετε μια σχέση βασισμένη σε αμοιβαίες δοκιμασίες, αλλά αυτό δεν σας απασχολεί ιδιαίτερα * Ο χρόνος και το κόστος της συναλλαγής είναι πρωταρχικού χαρακτήρα (Είναι πάντοτε;) * Και οι δύο πλευρές αποδέχονται καταστάσεις Lose-Lose διότι συχνά αποτελούν το συντομότερο τρόπο της διευθέτησης της διαφοράς

Ο Ορισμός της Διαπραγμάτευσης

Διαπραγμάτευση είναι . . .

Η διαδικασία του επηρεασμού των άλλων η οποία περιλαμβάνει την μετακίνηση δύο αντιμαχομένων πλευρών από την αρχική τους θέση, με στόχο την επίτευξη μιας αμοιβαία ικανοποιητικής συμφωνίας.*

** Επιρροή: Η Ικανότητα σου να κάνεις τους άλλους να αλλάξουν τη στάση τους και την συμπεριφορά τους σύμφωνα με το πρότυπο που εσύ επιδιώκεις και επιθυμείς και ταυτόχρονα, να είναι ευχαριστημένοι με την αλλαγή αυτή.*

Η Διαπραγματευτική Εμβέλεια

Η Εμβέλεια της Δυνητικής Συμφωνίας – Range Of Potential Agreement "ROPA"
Η Εμβέλεια της Δυνητικής Κίνησης – Range Of Potential Movement "ROPM"

Οι περισσότερες εμπορικές διαπραγματεύσεις λαμβάνουν χώρα μεταξύ του πωλητή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας και ενός αγοραστή ο οποίος επιθυμεί αυτό το προϊόν ή την υπηρεσία.

Κάθε μία από τις διαπραγματευόμενες πλευρές πριν εμπλακεί σε μια συγκεκριμένη διαπραγμάτευση κινείται μεταξύ τριών (3) θέσεων κλειδιά:

1. The Most Favoured Position (MFP) – Η πλέον ευνοούμενη θέση
2. The Walk-Away Position (WAP) – Η θέση της απομάκρυνσης (φυγής)
3. The Realistic Target Position (RTP) – Η θέση του ρεαλιστικού στόχου.

Οι δεξιοτέχνες της διαπραγμάτευσης συχνά ερμηνεύουν τον όρο «Θέση» ως «Πακέτο». Υιοθετώντας την προσέγγιση του «Πακέτου» διευρύνουμε τον σκοπό της διαπραγμάτευσης και περιλαμβάνουμε περισσότερες μεταβλητές.

Η συμβολή περισσοτέρων μεταβλητών παρέχει και στις δύο πλευρές τα εξής δύο (2) πλεονεκτήματα:

1. Αυξάνει τις πιθανότητες για την επίτευξη μιας συμφωνίας με την μόχλευση των διαστάσεων της ευελιξίας
2. Μειώνει την πίεση και στις δύο διαπραγματευόμενες πλευρές και τις ωθεί να «παζαρέψουν» την τιμή (σε αντίθεση με την προσπάθεια για την διαπραγμάτευση της σύμπτωσης των ενδιαφερόντων της μιας ή της άλλης πλευράς).

Σε γενικές γραμμές η πλέον ενδιαφέρουσα και ευνοϊκή θέση για τον αγοραστή θα ήταν η καταβολή της χαμηλότερης τιμής για το επιθυμητό προϊόν ή την υπηρεσία (το ιδανικό αποτέλεσμα). Αυτή η τιμή ποτέ δεν θα είναι μηδέν. Εάν κανένα από τα διαπραγματευόμενα μέρη δεν είναι διατεθειμένο να μετακινηθεί από την αρχική του θέση, τότε γιατί συμφωνήθηκε η συνάντηση; Η θέση της αποχώρησης – απομάκρυνσης για τον αγοραστή θα μπορούσε να είναι μια υψηλότερη τιμή από εκείνη την οποία είναι διατεθειμένος να πληρώσει πριν διακόψει την διαπραγμάτευση.

Σε ότι αφορά την τιμή, η πλέον ευνοϊκή θέση για τον πωλητή θα ήταν η μεγαλύτερη δυνατή τιμή στην οποία θα μπορούσε να πωλήσει το προϊόν ή την υπηρεσία την οποία προσφέρει (το ιδανικό αποτέλεσμα). Η θέση αποχώρησης για τον πωλητή θα μπορούσε να είναι μια τιμή χαμηλότερη από την τιμή που είναι διατεθειμένος να αποδεχθεί πριν διακόψει την διαπραγμάτευση.

Η ρεαλιστική θέση στόχος αντιπροσωπεύει το αποτέλεσμα (το ιδανικό αποτέλεσμα) το οποίο ο διαπραγματευτής πιστεύει ότι είναι δυνατόν να πετύχει.

Η θέση στόχος θα πρέπει να καθοριστεί όσο γίνεται πιο κοντά στην πλέον ευνοϊκή θέση. Η θέση στόχος δεν είναι μια ευχή ή κάποια επιθυμία. Είναι το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα, ο αντικειμενικός σκοπός, η δέσμευση.

Το αποτέλεσμα της έμπνευσης (σκόπευε ψηλά – συμφώνησε ψηλά ή στόχευε χαμηλά - κλείσε χαμηλά) μας υπαγορεύει να σκοπεύουμε ψηλά για να κλείνουμε ψηλά. Η θέση στόχος όμως θα πρέπει να υποστηριχθεί με γεγονότα και επιχειρήματα έτσι ώστε να είναι όσο το δυνατόν πιο ρεαλιστική στα μάτια της άλλης πλευράς.

Μερικοί διαπραγματευτές προτιμούν να ορίσουν την Θέση Στόχος (RTP) πρώτα και μετά να καθορίσουν την πλέον ευνοούμενη θέση (MFP). Αυτό γίνεται με την

προσθήκη ενός ρεαλιστικού τσιμπήματος στην Θέση Στόχος (RTP) το οποίο δημιουργεί επιπλέον διαπραγματευτικό χώρο.

<u>Οι Δύο Εμβέλειες Κλειδιά</u>

1. Range Of Potential Movement (ROPM)

Η κίνηση σε μια Διαπραγμάτευση θα πρέπει να γίνει μεταξύ των δύο MFP καθώς ο κάθε διαπραγματευτής επηρεάζει τον άλλο και τον κάνει να μετακινηθεί ακόμη περισσότερο από την δική του MFP προς την θέση του. Δεδομένου ότι η αρχική θέση κάθε διαπραγματευτή είναι η δική του MFP, είναι λογικό η κίνηση να αρχίζει μεταξύ αυτών των θέσεων.

2. Range Of Potential Agreement (ROPA)

Κίνηση χωρίς τελική συμφωνία δεν λύνει τα θέματα στα οποία εστιάζεται η διαπραγμάτευση. Η συμφωνία θα είναι εφικτή μόνον όταν η κίνηση εισέρχεται στην Εμβέλεια της Δυνητικής Συμφωνίας (ROPA). Αυτή είναι η εμβέλεια της περιοχής επικάλυψης μεταξύ των δύο Θέσεων Αποχώρησης από την Διαπραγμάτευση (WAP). Εξυπακούεται ότι αν ο Α είναι ικανότερος και σε θέση να επηρεάσει τον Β, παρά ο Β να επηρεάσει τον Α, τότε στην περίπτωση αυτή, η τελική συμφωνία είναι πιθανόν να βρίσκεται πιο κοντά στο σημείο αποχώρησης (WAP) του Β παρά στο σημείο αποχώρησης (WAP) του Α.

Έτσι, ο Α είναι πιο πιθανό να πετύχει την δική του Πραγματική Θέση Στόχο (RTP) παρά ο Β να πετύχει την δική του πραγματική θέση στόχο.

Ένα παράδειγμα με την χρήση των τριών (3) θέσεων κλειδιά:
Ο Α αποφάσισε να πουλήσει το σπίτι του:

Η Τιμή που θέλει είναι € 195.000	Η Realistic Target Position του Α
Η Τιμή που ζητά αρχικά: € 220.000	Η Most Favoured Position του Α
Η χαμηλότερη Τιμή: € 165.000	Η Walk Away Position του Α
Αν δεν εμφανιστεί Αγοραστής:	Οι Walk Away Alternatives του Α ➢ Να το νοικιάσει ➢ Να το πουλήσει σε ένα μεσίτη ➢ Να μην μετακομίσει ➢ Βραχυπρόθεσμο δάνειο

Ο Β υποψήφιος αγοραστής:

Θα πλήρωνε € 168.000	Η Realistic Target Position του Β
Ο Β προσφέρει € 150.000	Η Most Favoured Position του Β
Ο Β δεν μπορεί να πληρώσει περισσότερα από € 200.000	Η Walk Away Position του Β
Αν ο Β δεν μπορεί να συμφωνήσει σε μια τιμή	Οι Walk Away Alternatives του Β ➢ Να δει άλλα σπίτια ➢ Να κάνει ανταλλαγή ➢ Να δει άλλη περιοχή ➢ Να πάρει μεγαλύτερο δάνειο ➢ Να βάλει υποθήκη

Σημείωση: Οι Walk-Away Alternatives (WAA's) θα πρέπει να μας απασχολήσουν, να προγραμματιστούν και να αξιολογηθούν εκ των προτέρων. Η πλέον ελκυστική (η καλύτερη) απ' αυτές τις εναλλακτικές λύσεις αποχώρησης από την διαπραγμάτευση είναι γνωστή ως BATNA (Best Alternative To a Negotiated Agreement).

Πότε φθάνουμε σε Αδιέξοδο;

Αυτό μπορεί να συμβεί σε κάθε λεπτό, είναι πιθανόν να προκύψει όταν η ROPA είναι πολύ μικρή ή όπου οι δύο WAP θέσεις δεν συμπίπτουν καθόλου.

Προπαρασκευαστικές Ερωτήσεις

Πριν από την διαπραγμάτευση, οι αποτελεσματικοί διαπραγματευτές απαντούν σε κάποιες ερωτήσεις οι οποίες αναφέρονται στις προκαταρκτικές τους θέσεις.
Για παράδειγμα:

- Που θα κορυφώσουν την MFP (θέση ανοίγματος);
- Πως θα εντοπίσουν την MFP του άλλου μέρους;
- Πότε να αναφέρουν την MFP;
- Το μέγεθος/απόσταση των κινήσεών τους από την MFP
- Τον αριθμό των κινήσεων
- Πόσο χρονικό διάστημα θα παραμείνουν στην νέα θέση που πήραν;
- Που θα αγκυροβολήσουν την WAP (Walk Away Position);
- Πόσο διαπραγματευτικό χώρο θα αφήσουν μεταξύ της δικής τους MFP και της WAP;
- Που θα τοποθετήσουν την θέση στόχο τους (RTP);
- Την ελκυστικότητα των WAA's και της BATNA, καθώς επίσης και τα αντίστοιχα της άλλης πλευράς (βλ. σημειώσεις στην BATNA του διαπραγματευτή Α).

Κάποια κοινά λάθη με την Διαπραγματευτική Εμβέλεια

1. Σύγχυση μεταξύ της θέσης στόχος και της θέσης αποχώρησης με αποτέλεσμα να κλείνουμε την συμφωνία ακριβώς ή πολύ κοντά στην θέση αποχώρησης και ταυτόχρονα να νομίζουμε ότι πάμε καλά!
2. Σύγχυση μεταξύ της θέσης στόχος και της πλέον ευνοϊκής θέσης. Ποτέ δεν θα πιστέψουν την αρχική μας θέση (και ποιος την πιστεύει άλλωστε;) με αποτέλεσμα να ανοίγουμε την διαπραγμάτευση με την θέση στόχος!
3. Με την μη υιοθέτηση μιας θέσης στόχο. «Πήγαινε και κάνε ότι καλύτερο μπορείς!» όταν όμως δεν έχουμε μια θέση στόχο, πώς μπορούμε να την κτυπήσουμε (πιάσουμε);
4. Τοποθετώντας την θέση στόχος πολύ χαμηλά. Θυμηθείτε την έκφραση της έμπνευσης. Αν στοχεύεις ψηλά – θα κλείσεις ψηλά. Αν στοχεύεις χαμηλά – θα κλείσεις χαμηλά.
5. Τοποθετώντας την θέση στόχος πολύ ψηλά. Μη ρεαλιστικές εμπνεύσεις μας οδηγούν να πάρουμε μη ρεαλιστική θέση κατά την διάρκεια της διαπραγμάτευσης.
6. Υιοθετώ μια υπερβολικά ακραία αρχική θέση (MFP). Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα την απώλεια της αξιοπιστίας, την εμφάνιση αδιεξόδου, πιθανή αποχώρηση από τις διαπραγματεύσεις ή σημαντικές παραχωρήσεις. Το τσίμπημα θα είναι μεγάλο.
7. Έχω αρκετά υψηλή θέση αποχώρησης. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την απόρριψη μιας προσφοράς την οποία θα έπρεπε να έχουμε αποδεχθεί.
8. Έχω αρκετά χαμηλή θέση αποχώρησης. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την αποδοχή μιας διαπραγμάτευσης την οποία θα έπρεπε να έχω απορρίψει.

9. Δεν έχω θέση αποχώρησης. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα να ακολουθήσω τον ολισθηρό δρόμο της κακής συμφωνίας!
10. Με το σκεπτικό ότι η τιμή είναι το μόνο στοιχείο της θέσης του άλλου διαπραγματευτή. Η λέξη πακέτο περιγράφει καλύτερα όλα όσα στοιχειοθετούν την θέση μου.

Η BATNA του Διαπραγματευτή
(Τι θα συμβεί αν δεν συμφωνούμε;)

Οι άνθρωποι διαπραγματεύονται για να βελτιώσουν ή να φέρουν πιο πέρα τα ενδιαφέροντά τους (δηλ. να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους και να λύσουν τις διαφορές τους).
Ο σκοπός της διαπραγμάτευσης για κάθε πλευρά είναι να τα καταφέρει καλύτερα σε κάθε συναλλαγή ή συμφωνία που επιτυγχάνεται και σίγουρα η συμφωνία ή η συναλλαγή αυτή είναι προτιμότερη από όλες τις εναλλακτικές λύσεις που υπάρχουν με την απουσία της.
Πολλές διαπραγματεύσεις δεν καταλήγουν σε συμφωνίες, ούτε και είναι απαραίτητο. Υπάρχουν περιπτώσεις που είναι προτιμότερη η αποχώρηση, διότι το κόστος της προτεινόμενης συμφωνίας υπερβαίνει τα οφέλη της ή διότι κάποιος άλλος είναι σε θέση να προσφέρει μια καλύτερη συναλλαγή.
Οι αποτελεσματικοί διαπραγματευτές δίνουν μεγάλη προσοχή στο στάδιο της προετοιμασίας της διαπραγμάτευσης. Προσπαθούν να εντοπίσουν τις εναλλακτικές λύσεις που έχουν στην περίπτωση που δεν καταλήξουν σε συμφωνία εντός των πλαισίων της διαπραγματευτικής εμβέλειας.
Οι εναλλακτικές αυτές λύσεις είναι γνωστές ως σημεία Αποχώρησης από την διαπραγμάτευση. (Walk-Away Alternatives ή WWAs).
Ο διαπραγματευτής τότε αξιολογεί κάθε εναλλακτική λύση και επιλέγει την προτιμώμενη ή την Άριστη εκ των Εναλλακτικών Λύσεων σε μια Συμφωνία Διαπραγμάτευσης

(***Best Alternative To a Negotiated Agreement*** – **BATNA**).

Από την στιγμή που έχει εντοπιστεί η BATNA, οι διαπραγματευτές αγωνίζονται να την βελτιώσουν μέσα από την διαδικασία της διαπραγμάτευσης γνωρίζοντας ότι αν αποτύχει η διαδικασία τότε έχουν μια εναλλακτική πορεία να ακολουθήσουν.

Η Επιλογή της BATNA

1. Καταχωρίστε όλες τις εναλλακτικές λύσεις, αν αποτύχετε να καταλήξετε σε μια συμφωνία εντός της εμβέλειας της διαπραγμάτευσης.
2. Αναζητήστε τις λιγότερο εμφανείς λύσεις – να είστε δημιουργικός! (Ιδεοθύελλα)
3. Αξιολογείστε κάθε εναλλακτική λύση. Είναι ρεαλιστική; Πόσο πολύτιμη είναι; Αξίζει;
4. Επιλέξτε την καλύτερη εναλλακτική λύση (BATNA).

Σκέψεις για την BATNA – (Τι θα συμβεί αν δεν υπάρξει Συμφωνία;)

- Αν έχετε μια ισχυρή BATNA – σκεφθείτε αν θα την πείτε στην άλλη πλευρά (πριν ή/και κατά την διαπραγμάτευση) και να την αξιοποιήσετε στην τακτική για την επιρροή της άλλης πλευράς.
- Αν δεν έχετε ισχυρή BATNA – μην πείτε τίποτα στην άλλη πλευρά.
- Αν νομίζετε ότι δεν έχουν αξιόλογη BATNA, προσπαθήστε να τους πείσετε να μιλήσουν γι’ αυτή.

- Αν έχουν μια καλή BATNA, μην επιδιώξετε να μιλήσετε γι’ αυτήν. Δυστυχώς για σας, αυτοί θα μιλήσουν! Όταν συμβεί αυτό προσπαθήστε να τους πείσετε να αλλάξουν την αντίληψή τους σχετικά με την αξία της BATNA. Δείξτε φόβο, αβεβαιότητα και εκφράστε αμφιβολίες για τους κινδύνους που ελλοχεύουν αν καταφύγετε στη δική τους BATNA.

Σκεφθείτε την BATNA των άλλων

Αυτό που θα πρέπει επίσης να σκεφθείτε είναι οι εναλλακτικές λύσεις που υπάρχουν σε μια διαπραγματευτική συμφωνία από την άλλη πλευρά. Όσο περισσότερα μπορέσετε να μάθετε για τις εναλλακτικές τους λύσεις, τόσο καλύτερα θα είστε έτοιμος για την διαπραγμάτευση. Ίσως να χρειαστεί να υποδείξετε στην άλλη πλευρά ότι η BATNA τους δεν είναι καθόλου ελκυστική, ούτε αξιόλογη.

Συμπεράσματα

- Χρειάζεται προσοχή να μην υπερεκτιμηθεί η ελκυστικότητα των εναλλακτικών λύσεων στις οποίες δεν θα συμφωνήσετε. Αυτό ίσως σας οδηγήσει στην αποχώρηση από μια συμφωνία την οποία θα έπρεπε να είχατε αποδεχθεί.
- Ο χρόνος διαμορφώνει τις εναλλακτικές λύσεις Μη-συμφωνίας. Νέες πληροφορίες, ερμηνείες, κινήσεις από την πλευρά του ανταγωνισμού ή διάφορες ευκαιρίες είναι δυνατόν είτε να ενισχύσουν ή ακόμη και να αποδυναμώσουν τις εναλλακτικές λύσεις Μη-συμφωνίας κάθε πλευράς. Το ερώτημα είναι: «Τι μπορούμε να κάνουμε για να καταστήσουμε την BATNA της άλλης πλευράς λιγότερο ελκυστική με νόμιμα μέσα;»
- Μην πάτε με την πλευρά των διαπραγματευτών οι οποίοι παραλείπουν να αναλύσουν τις εναλλακτικές λύσεις μη-συμφωνίας και έτσι σιωπηρά τις υποτιμούν.
- Η εκτίμηση των εναλλακτικών λύσεων Μη-συμφωνίας από την πλευρά ενός διαπραγματευτή εξαρτάται από τις αντιλήψεις του. Υπάρχει η δυνατότητα να βρεθούν τρόποι για την βελτίωση ή την μείωση της αντίληψης σχετικά με την αξία της BATNA.
- Συχνά πράγματα που λέγονται και γίνονται ΠΡΙΝ από την επίσημη διαπραγμάτευση επηρεάζουν σημαντικά την διαμόρφωση της αξίας που έχει η BATNA (και των δύο πλευρών).
- Κάθε φορά που αποφασίζουμε να απορρίψουμε μια προτεινόμενη τελική συναλλαγή ή συμφωνία προς όφελος της BATNA, θα πρέπει να φροντίσουμε να γίνει με θετικό τρόπο για να αφήσουμε την πόρτα ανοικτή για μελλοντικές διαπραγματεύσεις.
- Για να θεωρηθεί επιτυχία το αποτέλεσμα μιας διαπραγμάτευσης, θα πρέπει συγκρινόμενο με την BATNA, να είναι καλύτερο, σε διαφορετική περίπτωση είναι προτιμότερη μια αποχώρηση.
- Αναλύστε την πραγματική έλξη της BATNA της άλλης πλευράς, π.χ. ο πελάτης μας θα πήγαινε στον ανταγωνιστή, με τον οποίο δεν έχει ιδιαίτερες επαφές ή σχέσεις, εξ’ αιτίας μιας μικρής αλλαγής στην τιμή;

Η Προετοιμασία και οι Εμπορικές Παραχωρήσεις (το Παζάρι)

Εισαγωγή

Η ιδέα της αρχικής παραχώρησης κάποιου πράγματος για να πετύχω κάτι πιο σημαντικό αργότερα είναι ένας από τους παλαιότερους και πιο βασικούς κανόνες της τακτικής των παραχωρήσεων. Τα εν λόγω θέματα διαιρούνται σε ομάδες οι οποίες εκτιμώνται περισσότερο από το ένα μέρος παρά απ’ ότι στοιχίζουν στο άλλο μέρος. Η

συναλλαγή περιλαμβάνει την προσφορά σχεδιασμένων υποχωρήσεων σε ανταλλαγή κινήσεων ή παραχωρήσεων από την άλλη πλευρά.
Οι μη πεπειραμένοι διαπραγματευτές έχουν την τάση να είναι είτε «ανατροπείς» ή «αμυντικοί», είτε ανατρέπουν τα πάντα και μάλιστα πολύ γρήγορα (κανένα πρόβλημα) ή δεν παραχωρούν απολύτως τίποτα (σε καμία περίπτωση). Με τον τρόπο αυτό καταλήγουν είτε σε κακές συμφωνίες ή σε καθόλου συμφωνίες.
Οι έμπειροι διαπραγματευτές συχνά ενθαρρύνουν την άλλη πλευρά να ανοίξει με μία δήλωση τι επιθυμούν από την διαπραγμάτευση, π.χ. προσπαθούν να ανακαλύψουν ολόκληρο τον κατάλογο με τα αιτήματα, όχι μόνο μέρος αυτού του καταλόγου. Όταν γνωρίζουν το σύνολο των αιτημάτων είναι σε θέση να υπολογίσουν το συνολικό κόστος και να προσφέρουν στην άλλη πλευρά κάτι που πολύ επιθυμούν σε ένα τομέα σε αντάλλαγμα για κάτι που ήθελαν σε έναν άλλο τομέα. Σαν γενική αρχή, είναι χρήσιμο να καταφέρουμε να μιλήσει πρώτη η άλλη πλευρά – αυτό σημαίνει ότι μπαίνουν τα ανώτερα όρια των προθέσεών τους, η πλέον ευνοϊκή θέση/πακέτο (MFP).
Οι παραχωρήσεις στις διαπραγματεύσεις εμφανίζονται κυρίως κατά την διάρκεια της φάσης του παζαρέματος κάτι κερδίζεται για κάτι που παραχωρείται. Το στάδιο αυτό είναι το πλέον έντονο μέρος της διαδικασίας της διαπραγμάτευσης και τα διαπραγματευόμενα μέρη θα πρέπει να προσέξουν πάρα πολύ τις ενέργειές τους. Τα λάθη εδώ στοιχίζουν! Είναι λοιπόν απαραίτητος ο σχεδιασμός και η αφιέρωση αρκετού χρόνου σ' αυτό το στάδιο. Η ταχύτητα εξοντώνει τις καλές συναλλαγές. Αφιερώστε τον απαιτούμενο χρόνο για να κάνετε προτάσεις και να απαντήσετε σε ερωτήσεις. Αντισταθείτε στις προσπάθειες των άλλων να ασκήσουν πίεση χρόνου όταν διαπραγματεύεστε και σας απασχολούν οι εμπορικές παραχωρήσεις. Κάποια διαλείμματα κατά την διάρκεια αυτής της φάσης θα μπορούσαν να αποδειχθούν χρυσοφόρα.

Η «Υποθετική» Τεχνική της Παραχώρησης

Ο Τύπος Παίρνω/Δίνω

Οι αποτελεσματικοί διαπραγματευτές φροντίζουν τις ανάγκες τους και τα ενδιαφέροντά τους. Αποκτούν μια κίνηση με φορά προς τα εμπρός από την άλλη πλευρά χρησιμοποιώντας τον τύπο που ακολουθεί:
«***Αν από την πλευρά σας*** .... είστε πρόθυμοι να μου δώσετε (παραχωρήσετε, παραιτηθείτε) από κάτι που εγώ θέλω – δηλώνονται κατηγορηματικά και με σαφήνεια οι συνθήκες (το «***ΠΑΙΡΝΩ***»)»
«***ΤΟΤΕ ΕΓΩ*** (εμείς) .... είμαστε διατεθειμένοι να σας παραχωρήσουμε κάτι που θέλετε – αναφερόμαστε στην ανταλλαγή (αυτό που είμαστε διατεθειμένοι να προσφέρουμε) (το «***ΔΙΝΩ***»)»
Είναι πολύ σημαντικό να δηλώσουμε τις συνθήκες πρώτα, ενώ η άλλη πλευρά ακούει προσεκτικά. Κατόπιν, να δηλώσουμε την ανταμοιβή την οποία είμαστε διατεθειμένοι να διαπραγματευτούμε σε ανταλλαγή των συνθηκών τις οποίες προσφέραμε.
Οι πιο ακριβές ***ΤΡΕΙΣ*** (3) λέξεις τις οποίες ένας διαπραγματευτής δεν θα πρέπει να χρησιμοποιήσει ποτέ, όταν η άλλη πλευρά ζητά κάποιες παραχωρήσεις είναι:
«***ΔΕΝ ΥΠΑΡΧΕΙ ΠΡΟΒΛΗΜΑ***!»
Ποτέ μην δώσετε κάτι σε μια διαπραγμάτευση χωρίς να πάρετε κάτι ως αντάλλαγμα - διαπραγματευτείτε την συγκεκριμένη παραχώρηση με κάτι που θέλετε όταν η άλλη πλευρά ζητά μια παραχώρηση. Αυτό είναι μια σαφής ένδειξη ότι εκτιμούν την παραχώρηση. Αυτό με την σειρά του, σας δίνει την δυνατότητα να διαπραγματευτείτε μια παραχώρηση που επιθυμείτε να έχετε. Ποτέ μην δώσετε κάτι χωρίς να πάρετε κάτι ως αντάλλαγμα.

Τι Κάνουν οι Έμπειροι Διαπραγματευτές στη Φάση της Προετοιμασίας;

Αποφασίζουν για κάθε θέμα ποιες παραχωρήσεις προτίθενται να συζητήσουν. Πότε και πως θα τις διαπραγματευτούν. Υπολογίζουν το κόστος της κάθε παραχώρησης και πόσο αξίζει η κάθε παραχώρηση για την άλλη πλευρά. Ταυτοχρόνως, καθορίζουν ποιες παραχωρήσεις θέλουν να πάρουν σε αντάλλαγμα των δικών τους παραχωρήσεων.

Οι δημιουργικοί και οι εφευρετικοί διαπραγματευτές σκέπτονται τις παραχωρήσεις οι οποίες θα τους στοιχίσουν λίγο ή τίποτα αλλά ταυτόχρονα έχουν μεγάλη αξία για την άλλη πλευρά (Inexpensive Valuable Tradeables – IVT's).

Επίσης τους απασχολούν τα πράγματα – θέματα τα οποία έχουν μικρή αξία για την άλλη πλευρά αλλά θα μπορούσε να είναι πολύ σημαντικά για τους ίδιους.

Οι αποτελεσματικοί διαπραγματευτές προετοιμάζονται και εντοπίζουν όλες τις μεταβλητές της διαπραγμάτευσης, π.χ. πράγματα τα οποία μπορούν να ανταλλάξουν και τα οποία συμβάλλουν στην διατήρηση της εστίασης μακριά από την τιμή. Η ιδεοθύελλα (Brainstorming) για όλα αυτά πριν από την διαπραγμάτευση θα δώσει την δυνατότητα στον διαπραγματευτή να χρησιμοποιήσει όλα τα IVT's κατά την διάρκεια της διαπραγμάτευσης.

Οι έμπειροι διαπραγματευτές αποφασίζουν πότε και πως να χειριστούν τις παραχωρήσεις. Κρατούν σημειώσεις για όλες τις σχεδιασμένες κινήσεις και αναφέρονται συνεχώς σ' αυτές κατά την διάρκεια των διαπραγματεύσεων.

Πριν από κάθε διαπραγμάτευση είναι χρήσιμο να απαντηθούν οι παρακάτω ερωτήσεις:

1. Ποιες παραχωρήσεις κάνουμε συνήθως στην επιχείρησή μας;
2. Πόσο αξίζουν για την άλλη πλευρά; Πάντοτε να εκτιμάμε τις παραχωρήσεις μέσα από τα μάτια των άλλων, όχι από τα δικά μας. Σημ. Χρειάζεται προσοχή να μην υπο-εκτιμήσουμε την αξία που έχουν για την άλλη πλευρά. Έχουμε πειστεί για την αξία τους και είμαστε προετοιμασμένοι να τονίσουμε την συναλλακτική ή την εμπορική αξία τους κατά την διαπραγμάτευση;
3. Τι θα λάβουμε ως αντάλλαγμα;
4. Ποιες άλλες μεταβλητές διαπραγμάτευσης διαθέτουμε; Κάνετε ένα κατάλογο με τις μεταβλητές αυτές – υπάρχουν πάντοτε περισσότερες απ' αυτές που βλέπουμε με την πρώτη ματιά.
5. Τι μπορούμε να προσφέρουμε, το οποίο είναι «όχι ακριβό» για μας, αλλά πολύτιμο για την άλλη πλευρά; Χαμηλό κόστος, υψηλή αξία, IVT's.
6. Τι μπορεί να προσφέρει η άλλη πλευρά, το οποίο είναι «όχι ακριβό» γι' αυτούς, αλλά πολύτιμο για μας;

Τα Inexpensive Valuable Tradeables (IVT's) – ένας Κατάλογος

Σε κάθε διαπραγμάτευση, υπάρχει ένας αριθμός διαπραγματεύσιμων θεμάτων. Αυτά αποτελούν τις μεταβλητές της διαπραγμάτευσης. Πόσες μεταβλητές μπορείτε να σκεφθείτε όταν διαπραγματεύεστε τους όρους ενός δάνειου;

Σκεφθήκατε όλα όσα ακολουθούν;

- Ποσό
- Όροι
- Σχέδιο αποπληρωμής
- Ημερομηνίες μετακύλησης
- Τέλη, έξοδα, προμήθειες, κρατήσεις, κλπ.
- Καθορισμένο ή κυμαινόμενο επιτόκιο
- Περιθώρια
- Ρήτρες (π.χ. προεξόφληση)

- Εγγυήσεις
- Ημερομηνία χορήγησης.

Όσο μεγαλύτερες είναι οι διαπραγματευτικές δεξιότητες ενός ανθρώπου, τόσο πιο πολλές μεταβλητές θα εντοπίσει. Αποτυχία στον εντοπισμό μιας μεταβλητής σημαίνει ότι ο διαπραγματευτής παραιτείται από ένα δυνητικά πολύτιμο διαπραγματευτικό στοιχείο και εξασθενεί την θέση του.

Στο ανωτέρω παράδειγμα, ας υποθέσουμε ότι η διάθεση του δανείου από την πλευρά της τραπέζης δεν αποτελεί πρόβλημα. Έχει τα κεφάλαια και μπορεί να τα διαθέσει έντοκα από αύριο, την επόμενη εβδομάδα ή τον επόμενο μήνα και ο διαπραγματευτής παραλείπει να το συμπεριλάβει στον κατάλογο των μεταβλητών του.

Όλα αυτά αποτελούν ένα πρόβλημα για τον πελάτη, ο οποίος χρειάζεται το δάνειο εντός πέντε ημερών. Αν η τράπεζα παραλείψει αυτή τη μεταβλητή, στερείται ένα πολύτιμο διαπραγματευτικό εργαλείο. Θα μπορούσε να αρχίσει την διαπραγμάτευση λέγοντας στον πελάτη ότι θα μπορούσε να έχει τα χρήματα σε επτά ημέρες. Όσο προχωρεί η διαπραγμάτευση, η τράπεζα θα μπορούσε να προτείνει ότι ο πελάτης θα έχει τα χρήματα σε πέντε (5) ημέρες με αντάλλαγμα, ας υποθέσουμε, μια επιβάρυνση στα έξοδα διακανονισμού.

Είναι σημαντικό να εντοπιστούν όλες οι πιθανές μεταβλητές και κατόπιν να αξιολογηθεί η σημασία τους για:

- Τον Πελάτη
- Τον Διαπραγματευτή (την Επιχείρηση)

Επανερχόμενοι στο παράδειγμα, αν τα έξοδα είναι πιο σημαντικά για την τράπεζα παρά για τον πελάτη, τότε η τράπεζα είναι σε μειονεκτικότερη διαπραγματευτική θέση. Αν η ημέρα έναρξης του δανείου είναι πιο σημαντική για τον πελάτη παρά για την τράπεζα, τότε ο πελάτης βρίσκεται σε μειονεκτική θέση.

Τώρα και τα δύο μέρη είναι σε θέση να προβούν σε συναλλαγή και να διαπραγματευτούν μια ενωρίτερη ημερομηνία (ο πελάτης κερδίζει) έναντι μεγαλύτερου επιτοκίου (η τράπεζα κερδίζει).

Φυσικά, μια πετυχημένη διαπραγμάτευση (κερδίζω/κερδίζεις) θα είναι εφικτή σε μια τέτοια κατάσταση.

Κανόνες Παραχώρησης/Διαπραγμάτευσης

1. Ποτέ μην αποδέχεστε μια πρώτη προσφορά, οι προσφορές γίνονται με την υπόθεση ότι μία κίνηση ή κάποιες παραχωρήσεις θα απαιτηθούν και θα γίνουν.
2. Αν μια παραχώρηση είναι αναγκαία, συναλλαχθείτε.
3. Ποτέ, μα ποτέ μην κάνετε μια παραχώρηση σε κάτι για το τίποτα! Κάνοντας παραχωρήσεις χωρίς κάποιες προϋποθέσεις ενθαρρύνει την άλλη πλευρά να ασκήσει πίεση για να πάρει περισσότερα. Αυτό καταλήγει σε μια μονόπλευρη κίνηση.
4. Ποτέ να μην είστε ο πρώτος που θα κάνετε μια σημαντική παραχώρηση.
5. Πάντοτε να δίνετε χώρο στον εαυτό σας για να κάνετε παραχωρήσεις. Αφήστε αρκετό χώρο για ελιγμούς μεταξύ της MFP και της WAP.
6. Συναλλαχθείτε με τις Παραχωρήσεις διστακτικά, μία προς μία και παραχωρήστε το έδαφος απρόθυμα.
7. Μην δίνετε κάτι σε αντάλλαγμα για κάποια «δωρεάν» παραχώρηση.
8. Μην φλυαρείτε, μην το πηγαίνετε μία σου και μία μου.
9. Όταν η άλλη πλευρά κάνει μια υποχώρηση ή μια μείωση, υπολογίστε την αξία της προσφοράς.
10. Παρακολουθήστε τους ρυθμούς των παραχωρήσεών σας και την συμπεριφορά σας πριν από τις προθεσμίες.

11. Μην γίνεται εκείνος που θρυμματίζει την τιμή ή αυτό που αποκαλούμε στοργικά: «Τα τείχη της Ιεριχούς».
12. Κατά την διαπραγμάτευση τηρήστε μια λεπτομερή, ακριβή και ξεκάθαρη καταχώρηση των γενομένων παραχωρήσεων από κάθε πλευρά. Από την δική σας και την πλευρά των άλλων. Χωρίστε την σελίδα στη μέση και κρατήστε σημειώσεις. Θα φανεί χρήσιμο σε περιπτώσεις περίληψης και λεπτομερούς καταχώρησης των όρων της συμφωνίας.

Τρεις Σημαντικές Όψεις των Παραχωρήσεων

1. Ας μοιραστούμε την Διαφορά

Αυτό ακούγεται δίκαιο (σ' αυτό οφείλει την επιτυχία του) αλλά αν πραγματικά είναι, εξαρτάται από τις θέσεις που βρίσκονται τα μέλη των διαπραγματευτικών ομάδων στο χρονικό σημείο που προτείνεται.

Το μοίρασμα της διαφοράς μεταξύ μιας λογικής και μιας μη λογικής θέσης καταλήγει σε ένα παράλογο αποτέλεσμα. Αν κάποιος προτείνει το μοίρασμα της διαφοράς, προχωρήστε ως εάν έχει ήδη παραχωρήσει την μισή διαφορά.

Τώρα ως αντιπροσφορά προτείνετε ένα μοίρασμα 80-20 προς όφελός σας. Θα μπορούσατε να απαντήσετε λέγοντας: «Πολύ θα το ήθελα, αλλά δεν μπορούμε να το αντέξουμε, παρ' όλα αυτά, θα σας προτείνω τι μπορούμε να κάνουμε ...». Πάντοτε να ελέγχετε την WAP πριν αποφασίσετε να δεχθείτε το μοίρασμα της διαφοράς.

Παράδειγμα:

Είστε ο αγοραστής και η WAP (το μεγαλύτερο τίμημα που θα μπορούσατε να πληρώσετε) είναι € 130,00 και η τελευταία προσφορά σας ήταν € 100,00. Ο αγοραστής έχει μειώσει την τιμή του στα € 180,00. Τότε σας προσφέρει το μοίρασμα της διαφοράς. Αυτό θα ήταν στα € 140,00. δηλ. € 10,00 πάνω από την WAP.

Το μοίρασμα της διαφοράς χρησιμοποιείται συχνά από τους διαπραγματευτές εκείνους, οι οποίοι βιάζονται να ολοκληρώσουν το στάδιο των παραχωρήσεων και του παζαρέματος. Από την στιγμή που σας προσφέρεται το μοίρασμα της διαφοράς είναι πάντοτε δυνατόν να καταλήξετε και να πάρετε περισσότερα από την αξία του μοιράσματος.

2. Μια Προειδοποίηση

Ποτέ (κατά την διάρκεια ή μετά τις διαπραγματεύσεις) μην πείτε στην άλλη πλευρά ότι έκαναν περισσότερες παραχωρήσεις απ' όσες χρειαζόταν και ότι τους δόθηκαν λιγότερες παραχωρήσεις απ' όσες ήσασταν διατεθειμένος να κάνετε. Μην τρίβετε τα χέρια σας λέγοντας: «Θα μπορούσατε να πετύχετε μια πολύ καλύτερη συμφωνία αν με πιέζατε περισσότερο». Θα το θυμούνται κατά την διάρκεια του σταδίου της εφαρμογής ή και την επόμενη φορά που θα διαπραγματευτείτε! Είναι δυνατόν να κερδίσετε αν είστε ικανοποιημένος και δεν θριαμβολογείτε ή κοιτάζετε με κρυφή ικανοποίηση ή καμαρώνετε εγωιστικά. Κατά κανόνα, ποτέ μην κάνετε ή μην πείτε κάτι το οποίο θα πληγώσει ή θα βλάψει την αυτοεκτίμηση της άλλης πλευράς ή θα υποτιμήσει την αντίληψη που έχουν για τον εαυτό τους ως αποτελεσματικοί διαπραγματευτές.

3. Ο Χειρισμός του Αδιεξόδου

Το αδιέξοδο είναι μια σοβαρή μη ικανοποίηση της μιας ή και των δύο διαπραγματευόμενων πλευρών και δεν είναι προς το συμφέρον κανενός. Τα αδιέξοδα λαμβάνουν χώρα συχνότερα κατά το στάδιο του παζαρέματος της τιμής. Είναι καταστάσεις που και οι δύο πλευρές χάνουν. Αν ποτέ δεν γίνονταν συμβιβασμοί, οι συναλλαγές θα σταματούσαν σιγά – σιγά με τριγμούς.

Ένα αδιέξοδο δεν σημαίνει ότι τα πάντα έχουν τελειώσει. Τα αδιέξοδα μπορεί να ξεπεραστούν αν η μία πλευρά επανέλθει στην τράπεζα των διαπραγματεύσεων. Είναι συνήθως προτιμότερο το άνοιγμα αυτό να γίνει από την άλλη πλευρά, αλλά αν αυτό δεν συμβεί, μπορούμε να αρχίσουμε την διαδικασία του ανοίγματος του αδιεξόδου. Η μία πλευρά συνήθως κρατά το κλειδί που χρειάζεται για την λύση στο αδιέξοδο.

- Προσπαθήστε να δείτε το αδιέξοδο από την οπτική γωνία της άλλης πλευράς. Αναρωτηθείτε γιατί το συγκεκριμένο θέμα είναι τόσο σημαντικό γι' αυτούς. Αυτό θα σας βοηθήσει να ξεπεράσετε την τάση να βλέπετε τα πράγματα μονόπλευρα και από την μία μόνο όψη.
- Μην πανικοβάλλεστε. Κρύψτε τον φόβο σας. Μην αναφέρεστε στο χρόνο που επενδύθηκε και από τις δύο πλευρές και προτείνετε μια άλλη αντιμετώπιση και μια άλλη ματιά – επαναδιατυπώστε και σταθείτε στους τομείς που έχουν επιτευχθεί συμφωνίες. Υπάρχει πάντοτε αξία στην επενδεδυμένη προσπάθεια.
- Προχωρήστε «ανεπίσημα», χωρίς τυμπανοκρουσίες, να τους επαναφέρετε.
- Διαβεβαιώστε την άλλη πλευρά ότι η σωστή απόφαση θα ήταν να επανέλθουν στις διαπραγματεύσεις.
- Δείτε το αδιέξοδο σαν μια ευκαιρία για δημιουργικότερη επίλυση των προβλημάτων.
- Κάνετε ένα διάλειμμα, μια προσωρινή στάση – συχνά ένα αδιέξοδο δημιουργείται εξ' αιτίας της κούρασης και της έλλειψης ιδεών ή δημιουργικής σκέψης – πάντοτε να συμφωνείτε την ημέρα και την ώρα της επανόδου στις διαπραγματεύσεις.
- Μεταθέστε το «Δύσκολο θέμα» για αργότερα. Συμφωνείστε ότι διαφωνείτε στο συγκεκριμένο θέμα επί του παρόντος. Προσπαθήστε να διατηρήσετε την συνέχεια των συζητήσεων, ακόμα και στην περίπτωση που προχωρήσετε σε άλλα θέματα. Κρατώντας ζωντανή και ενεργό την διαπραγμάτευση μερικές φορές καταλήγει στην αποφυγή, τον παραμερισμό ή την πτώση του αδιεξόδου.
- Αναρωτηθείτε: «Γιατί φτάσαμε στο αδιέξοδο;» πολύ λίγες είναι οι διαφορές οι οποίες δεν είναι δυνατόν να επιλυθούν αν αμφότερα τα μέρη εντοπίσουν τα αίτια και τα δουν ως ένα εμπόδιο το οποίο καλούνται να ξεπεράσουν, παρά αν υιοθετήσουν την τακτική του «ντουβαριού» και αρνηθούν να συμβιβαστούν.
- Αλλάξτε τους διαπραγματευτές.
- Προσπαθήστε να βάλετε στην διαπραγμάτευση και κάποια δόση από χιούμορ. Βοηθά στην εκτόνωση της κατάστασης. Εδώ χρειάζεται προσοχή και φροντίδα.

Αν και κάποια αδιέξοδα κανονίζονται σκόπιμα από τους αγοραστές οι οποίοι ηθελημένα προσπαθούν να χαμηλώσουν το επίπεδο βλέψης του πωλητού (μπλοφάρουν), πολλά είναι αυθεντικά και άλλα είναι δισεπίλυτες διαφορές οι οποίες δεν είναι εύκολο να ξεπεραστούν. Στις περιπτώσεις αυτές οι διαπραγματεύσεις θα πρέπει να σταματήσουν χωρίς να κοπούν οι γέφυρες επικοινωνίας, να καταστραφεί η δυναμική των διαπραγματεύσεων ή να πληγούν οι υπάρχουσες επιχειρηματικές σχέσεις. Διακόψτε την διαπραγμάτευση με ήρεμο και φιλικό τρόπο. Ποιος ξέρει; Οι δρόμοι μας μπορεί να ξανασυναντηθούν στο μέλλον! Αν αποδεχθείτε το αδιέξοδο, κάντε το με τρόπο αξιοπρεπή για τα πρόσωπα των διαπραγματευτών και αφήστε τις πόρτες ανοικτές.

Παράδειγμα:

«Πραγματικά προσπαθήσαμε να βρούμε μια βιώσιμη και λειτουργική λύση ... οι συνθήκες είναι τέτοιες ... ελπίζω την επόμενη φορά να ...»

δεν είναι ασυνήθιστο για κάποιο από τα συμβαλλόμενα μέρη να ξανανοίξει την διαπραγμάτευση μετά από μια δεύτερη σκέψη που μεσολάβησε ή μετά από κάποιες εναλλακτικές λύσεις που προέκυψαν στο μεταξύ διάστημα.

Διακοπή ή Αναβολή (Πατάω το κουμπί «παύσης»)

Ορισμός της Διακοπής

Είναι η χρονική περίοδος κατά την οποία τα διαπραγματευόμενα μέρη συμφωνούν να σταματήσουν την διαπραγμάτευση.

Αυτό αποτελεί μια καλή ευκαιρία (χρονικά) για περισσότερες σκέψεις. Η διαπραγμάτευση ωφελείται από το κλίμα όπου δύο ή περισσότεροι άνθρωποι είναι σε θέση να σκεφθούν καθαρά ούτως ώστε να εντοπίσουν μια λύση η οποία θα ικανοποιεί όλα τα εμπλεκόμενα μέρη.

Η διακοπή μπορεί να είναι μια τακτική για μεγαλύτερα χρονικά περιθώρια και έτσι μπορεί να συμβάλλει θετικά στην διαμόρφωση του τελικού αποτελέσματος. Η διάρκειά της μπορεί να είναι λίγα λεπτά ή αρκετές ώρες ή ημέρες.

Γιατί να διακόψουμε;

- Σωματικές ανάγκες (κούραση, δίψα, πείνα, κλπ.)
- Αντιμετώπιση κάποιου εξωτερικού προβλήματος, μια διακοπή
- Να χαμηλώσουν οι τόνοι. Να μειωθεί η πίεση. Να σκεφθούμε
- Να εξετάσουμε νέες πληροφορίες/ιδέες
- Να συμβουλευτούμε τα μέλη της ομάδας/ τον συνεταίρο μας, κλπ.
- Να δώσουμε μια αναφορά/να ζητήσουμε εξουσιοδοτήσεις
- Να συμβουλευτούμε τον προϊστάμενό μας
- Να αποφύγουμε ένα αδιέξοδο
- Να σκεφτούμε την τελική τους προσφορά
- Να τους δώσουμε χρόνο να σκεφθούν την δική μας τελική προσφορά
- Να μην χάσουμε τον έλεγχο των συναισθημάτων μας
- Να πάρουμε ανατροφοδότηση από τους παριστάμενους της ομάδας
- Να αξιολογήσουμε την επιτευχθείσα πρόοδο
- Να αναζωπυρώσουμε την προσωπική μας ενέργεια
- Να εκτονώσουμε την ένταση ή την διάθεση μη συνεργασίας
- Να αναθεωρήσουμε την WAP (Walk Away Position).

Ο Τόπος της Διακοπής

- Στον χώρο της σύσκεψης
    1. Δίπλα με τους συναδέλφους, κατόπιν συνεννοήσεως
    2. Μόνος στο τραπέζι της σύσκεψης (Μισό λεπτό να το σκεφτώ!)
    3. Σηκώνομαι όρθιος και απομακρύνομαι από το τραπέζι.
- Έξω από τον χώρο της σύσκεψης
    1. Σε κάποιο άλλο γραφείο
    2. Στο διάδρομο
    3. Σε κάποιο κοινόχρηστο χώρο, κουζίνα, υποδοχή, κλπ.
    4. Στην διάρκεια του καφέ, αναψυκτικού, κλπ.
- Μακριά από την αίθουσα της σύσκεψης
    1. Στο γραφείο μου
    2. Στο ξενοδοχείο
- Στο τηλέφωνο; Τους βάζω στην αναμονή ή τους καλώ εγώ.

Πότε να Διακόψω;

- Ένας βασικός κανόνας: Οποτεδήποτε χρειάζεστε χρόνο να σκεφθείτε, ζητήστε μια διακοπή ή ένα διάλειμμα της διαπραγμάτευσης.
- Ιδανικά: μετά την συζήτηση του διερευνητικού σταδίου της διαπραγμάτευσης και πριν την αποδοχή της τελικής προσφοράς.

- Οποτεδήποτε χρειάζεστε να ανακεφαλαιώσετε και να αξιολογήσετε την MFP ή να προσαρμόσετε την WAP.
- Οποτεδήποτε αισθάνεστε ότι χάνετε τον έλεγχο των συναισθημάτων σας.

Τα Καθήκοντα του Οικοδεσπότη

- Να προσφερθεί και να αφήσει τους επισκέπτες στο χώρο της σύσκεψης
- Να προσφέρει ένα χώρο για τις διαβουλεύσεις των επισκεπτών
- Να παρέχει τηλεφωνική και άλλες επικοινωνιακές διευκολύνσεις
- Να ορίζει τον χρόνο που απαιτείται για τις διακοπές
- Να επιστρέφουν έγκαιρα στο χώρο της σύσκεψης.

Ο Φόβος της Αίτησης για μια Διακοπή

Υπάρχουν πολλοί λόγοι για την διακοπή μιας διαπραγμάτευσης. Πολύ λίγοι όμως άνθρωποι ζητούν τις διακοπές που χρειάζονται. Τι είναι εκείνο που τους σταματά; Υπάρχουν τέσσερις κοινές ανησυχίες οι οποίες σταματούν τους διαπραγματευτές και δεν ζητούν τις διακοπές που θέλουν. Αν καταφέρουμε και ξεπεράσουμε αυτούς τους φόβους, ίσως να ζητάμε κάποιο «διάλειμμα» όταν πραγματικά το χρειαζόμαστε.

ΦΟΒΟΙ	ΛΥΣΕΙΣ;
1. Θα μας κάνει να φανούμε αδύναμοι	
2. Δίνει χρόνο στην άλλη πλευρά να σκεφτεί	
3. Θα χάσουμε τον ρυθμό	
4. Θα διαφωνήσουμε μεταξύ μας	

Η Πρόταση για την Διακοπή

Κατηγορηματικά και Φιλικά

Παράδειγμα:

«Η παρούσα φάση είναι πολύ χρήσιμη. Συζητάμε επί 30΄ συνεχώς. Θα πρότεινα ένα σύντομο διάλειμμα 10΄ για να αναλύσουμε και να εξετάσουμε αυτά που συζητήσαμε».

Μην καθυστερείτε την ώρα έναρξης. Μην προσπαθήσετε να διευκρινίσετε ένα ακόμη σημείο. Κάνετε το διάλειμμα.

Η Απάντηση στο Αίτημα για Διακοπή

Θετικά και Φιλικά

Παράδειγμα:

«Φαίνεται καλή ιδέα, πόσο διάλειμμα θα θέλατε;»

Αν υπάρχουν κάποιες ερωτήσεις σε εξέλιξη φροντίστε να απαντηθούν πριν από το διάλειμμα.

Ξαναρχίζουμε την Σύσκεψη

Θετικά και Φιλικά

Παράδειγμα:

«Ευχαριστώ για το απαραίτητο διάλειμμα. Θα ήθελα να συνοψίσω που βρισκόμαστε πριν από το διάλειμμα και κατόπιν ...»

Σημείωση:

1. Είναι κοινή πρακτική ο άνθρωπος ο οποίος καλεί για διάλειμμα να επαναρχίζει την επόμενη συνεδρία.
2. Δεν υπάρχει όριο αναφορικά με τα διαλείμματα που μπορεί να γίνουν κατά την διάρκεια της διαπραγμάτευσης.
3. Πολύ μεγάλα χρονικά διαστήματα (π.χ. ημέρες ή εβδομάδες) μπορεί να δώσουν την δυνατότητα στους ανταγωνιστές σας να δουν τον πελάτη σας και να καταλήξουν σε μια συμφωνία πριν ακόμη έχετε την ευκαιρία να συνεχίσετε την διαπραγμάτευση.

4. Να είστε ενήμερος για τις τακτικές του διαπραγματευτή, ο οποίος χωρίς λόγο, αρνείται τα διαλείμματα.

Τα 'κόκκινα κουμπιά' του διαπραγματευτή

Τι είναι τα κόκκινα κουμπιά;

Όλοι βιώνουμε συναισθήματα. Και επειδή βρισκόμαστε σε μια διαπραγμάτευση δεν σημαίνει ότι θα παραμείνουμε ήρεμοι, ψύχραιμοι και συγκεντρωμένοι καθ' όλην την διάρκειά της. Στην πραγματικότητα, όσο πιο σημαντική είναι μια διαπραγμάτευση σε προσωπικό επίπεδο, τόσο είναι πιθανόν να υπάρξουν συγκινησιακές καταστάσεις. Η ικανότητα της συγκινησιακής ανταπόκρισης είναι μια υγιής αντίδραση κάθε ανθρώπου.

Ένα από τα δύσκολα στοιχεία σε κάθε διαπραγμάτευση είναι η αποτελεσματική ανταπόκριση στην άλλη πλευρά ιδιαίτερα στην περίπτωση που θα πουν ή θα κάνουν κάτι το οποίο θα μας φέρει σε δύσκολη θέση.

Ορισμένα πράγματα τα οποία κάνει ή λέει ένας διαπραγματευτής μπορεί να προκαλέσουν μια ενστικτώδη συγκινησιακή αντίδραση στην άλλη πλευρά.

Όλα αυτά που λέγονται ή γίνονται μπορεί να είναι υπεύθυνα για το πάτημα των «κόκκινων» κουμπιών ή του αγγίγματος ενός ευαίσθητου σημείου του άλλου διαπραγματευτή, προκαλώντας τον να συμπεριφερθεί με μη ορθολογικό τρόπο.

Ένας διαπραγματευτής ο οποίος χάνει τον έλεγχο των συναισθημάτων του ενοχλείται και απογοητεύεται και πιθανόν να πει πράγματα για τα οποία θα μετανοήσει αργότερα. Η διατήρηση του ελέγχου των συναισθημάτων μας κατά την διάρκεια των διαπραγματεύσεων είναι απαραίτητη για την αποφυγή λαθών σε μια στιγμή έκρηξης, θυμού ή χασίματος της υπομονής.

Η διατήρηση του ελέγχου των συναισθημάτων, απαιτεί από τον διαπραγματευτή να γνωρίζει τα «κόκκινα» κουμπιά του. Τότε μόνο θα είναι σε θέση συνειδητά να ελέγξει τις αντιδράσεις του. Ιδιαίτερα στην περίπτωση που πατήθηκε ένα από τα «κόκκινα» κουμπιά του.

Η πρώτη ένδειξη ότι αντιδρά ο διαπραγματευτής προέρχεται από το σώμα. Το στομάχι δένεται σε κόμπο. Η καρδιά κτυπά δυνατά. Το πρόσωπο κοκκινίζει, οι παλάμες ιδρώνουν. Οι ενδείξεις αυτές σηματοδοτούν ότι κάτι δεν πάει καλά και ότι χάνεις την ψυχραιμία σου και την αυτοκυριαρχία σου στην διαπραγμάτευση.

Αυτά είναι σημάδια το οποία καλείσαι να διαχειριστείς με αρκετή φροντίδα.

Ο καθένας μας έχει συγκεκριμένες συγκινησιακές ευαισθησίες ή «κόκκινα κουμπιά». Κάποιοι αντιδρούν πικρόχολα και στην παραμικρή κριτική ή βλέπουν κόκκινο όταν νομίζουν ότι κάποιος τους λοιδορεί. Κάποιοι άλλοι δεν αντέχουν στην απόρριψη των ιδεών τους. Μερικοί υποχωρούν διότι αισθάνονται ένοχοι ή διότι τους απασχολεί η συμπάθεια των άλλων ή διότι δεν θέλουν να προκαλέσουν κάποια σκηνή.

Αν γνωρίζεις τα «κόκκινα» κουμπιά σου, μπορείς ευκολότερα να αναγνωρίσεις πότε τα πατάει ο άλλος διαπραγματευτής. Η ανάλυση και ο εντοπισμός των κουμπιών μας δίνει την δυνατότητα να ελέγξουμε τις φυσιολογικές μας αντιδράσεις. Αν δεν σου αρέσει να σε αποκαλούν ανοργάνωτο, μπορείς να προετοιμαστείς και να το αντιμετωπίσεις.

Μερικές φορές ένας διαπραγματευτής ηθελημένα θα χρησιμοποιήσει σχόλια και ενέργειες οι οποίες κεντρίζουν τους άλλους. Μερικές όμως φορές τέτοιες συμπεριφορές δείχνουν άγνοια ή κατωτερότητα.

Ζούμε και εργαζόμαστε σε ανταγωνιστικό περιβάλλον. Έτσι λοιπόν, θα πρέπει να περιμένουμε λεκτικές επιθέσεις και θα πρέπει να συνηθίσουμε να μην τις παίρνουμε προσωπικά. Θυμηθείτε: αυτός που επιτίθεται ελπίζει ότι μπορεί να παίξει με τον θυμό σας, τον φόβο σας ή τις ενοχές σας. Ίσως θέλει να χάσετε των έλεγχο των

συναισθημάτων σας έτσι ώστε να μην είστε σε θέση να διαπραγματευτείτε αποτελεσματικά και συνεπώς να κάνετε λάθη.
Ένας τρόπος για να βελτιώσουμε την προετοιμασία μας για μια διαπραγμάτευση είναι η σκιαγράφηση του συναισθηματικού μας προφίλ. Τι είναι εκείνο το οποίο μας κάνει να θυμώσουμε πάρα πολύ; Πως αντιδρούμε στον θυμό; Πως αισθανόμαστε και πως συμπεριφερόμαστε όταν είμαστε απογοητευμένοι; Ποια είναι τα προειδοποιητικά σημάδια όταν αρχίζουμε να εγκαταλείπουμε την ορθολογική σκέψη;

Παραθέτουμε κάποια παραδείγματα με «κόκκινα» κουμπιά

- Με διακόπτουν όταν μιλάω
- Συχνές διακοπές των διαπραγματεύσεων με τηλεφωνήματα πολλά και μακρά σε διάρκεια
- Εργαζόμενοι που διακόπτουν για πληροφορίες ή υπογραφές
- Παραμονή στο χώρο της υποδοχής πέρα από τον ανεκτό χρόνο
- Οι επιθετικές χειρονομίες: τεταμένος δείκτης, σφιγμένη γροθιά
- Προσωπικές ή επαγγελματικές προσβολές
- Άκουσμα «μισητών» λέξεων ή εκφράσεων: «Ακούω αυτό που λες», «με όλον τον σεβασμό», «στο λόγο της τιμής μου», «σαφώς»
- Με την εισαγωγή θεμάτων – έκπληξη προς το τέλος των διαπραγματεύσεων
- Ανειλικρινείς κολακείες με στόχο να σας «καλμάρουν»
- Δυνατές ή χαλαρές χειραψίες
- Κάπνισμα, χωρίς άδεια, κατά την διάρκεια των διαπραγματεύσεων
- Όρκοι και βλαστήμιες ή μη αποδεκτή γλώσσα
- Σπατάλη χρόνου, χρονοτριβές, π.χ. άνθρωποι που γυρίζουν άσκοπα
- Απειλές
- Συνομιλία με Διαπραγματευτή ο οποίος δεν σε κοιτάζει
- Τηλεφωνήματα στα οποία κανείς δεν απαντά
- Ανοικτά κινητά τηλέφωνα κατά την διαπραγμάτευση
- Να σας αφήνουν να περιμένετε στο τηλέφωνο
- Μεγαλοποιώντας ένα μικρό θέμα
- Επαναφορά ενός θέματος μετά το κλείσιμό του
- Προσπάθεια προστασίας ή υποστήριξης, π.χ. «φαίνεστε πολύ νέος για να διαπραγματευτείτε ένα τόσο σημαντικό θέμα»
- Με την συμμετοχή κάποιου ιεραρχικά ανώτερου προς το τέλος της διαπραγμάτευσης
- Το άγγιγμα από τον άλλο διαπραγματευτή
- Κατά μέρος συζητήσεις σε μια άλλη γλώσσα
- Διαίσθηση ηθελημένης χρήσης βρώμικων τακτικών
- Όταν φωνάζουν δυνατά απευθυνόμενοι στο πρόσωπό σας
- Όταν σας ανακρίνουν με ερωτήσεις που περιέχουν «το γιατί»
- Όταν σας λένε ότι: Αυτό είναι φανερό ή γνωστό!
- Κριτική ή επίθεση σε απόν μέλος της ομάδας σας
- Όταν αγνοούν τις ιδέες σας, τις ερωτήσεις σας ή την συμβολή σας
- Διαπίστωση προσπάθειας να σας κηδεμονεύσουν. Κλπ.

Τι κάνετε όταν πατήσουν το κόκκινο κουμπί σας;

Να είστε ενήμερος των συναισθημάτων τα οποία βιώνετε. Χειριστείτε και ελέγξτε τα συναισθήματα και τις αντιδράσεις.
Φυσικά, δεν είναι δυνατόν να εξαλείψουμε τα συναισθήματά μας, ούτε είναι απαραίτητο. Αυτό που πρέπει να γίνει είναι η αποσύνδεση των αυτόματων δεσμών μεταξύ συναισθημάτων και ενεργειών. Αισθανθείτε το θυμό, την απογοήτευση ή τον

φόβο αλλά, μην διοχετεύσετε τα συναισθήματά σας και τις παρορμήσεις σας σε ενέργειες. Αναβάλλετε τις παρορμήσεις σας και παγώστε την συμπεριφορά σας. Μπορεί να φαίνεται ότι διαρκεί ώρες, στην πραγματικότητα θα κρατήσει μόνο λίγα δευτερόλεπτα. Αυτό μπορεί να μην είναι εύκολο όταν η άλλη πλευρά φωνασκεί ή κτίζει τείχη, είναι όμως απαραίτητο για πετυχημένες διαπραγματεύσεις. Να είστε πρόθυμος και γρήγορος στην ακρόαση και αργός στην ομιλία και στη δράση! Ποτέ μην τα χάνετε απ' οτιδήποτε και αν λεχθεί ή γίνει.

Σταματήστε, μην πείτε τίποτα – αγνοήστε το

Δεν προσφέρει τίποτα η αντίδραση ή η απάντηση όταν είστε θυμωμένος ή απογοητευμένος. Η κρίση σας είναι παραποιημένη. Αυτό δεν είναι απλά ψυχολογικό φαινόμενο. Είναι το αποτέλεσμα των πραγματικών βιοχημικών αλλαγών οι οποίες συνδέονται με τον θυμό και το άγχος.

Δώστε λίγα δευτερόλεπτα στις αλλαγές αυτές να διαλυθούν και θα έχετε την δυνατότητα να δείτε τα πράγματα πιο αντικειμενικά.

Ιδού η σοφία της παύσης πριν από την απάντησή σας.

Η παύση όχι μόνο θα σας δώσει την ευκαιρία να ελέγξετε τις αντιδράσεις σας, μπορεί ταυτόχρονα, να βοηθήσει και τον αντίπαλό σας να ανακτήσει την ψυχραιμία του. Μη λέγοντας κάτι δεν του δίνετε την δυνατότητα να πιέσει ακόμη περισσότερο. Η σιωπή σας μπορεί να τον κάνει να αισθανθεί λίγα άβολα. Το βάρος για της διατήρησης της διαπραγμάτευσης μετατοπίζεται και πάλι σ' αυτόν. Αβέβαιος για όσα σκέπτεστε, ίσως ανταποκριθεί πιο λογικά.

Μερικές από τις πιο αποτελεσματικές διαπραγματεύσεις ολοκληρώνονται με την σιωπή ή την άγνοια του σχολίου ή της απρεπούς συμπεριφοράς.

Η καλύτερη τακτική όταν διαπραγματεύεστε είναι η διατήρηση των συναισθημάτων σε μια ουδέτερη στάση και η επικέντρωση στην επίτευξη των στόχων σας και ενός αποτελέσματος win-win.

Απαντήστε «συζητώντας»

Σημαίνει ότι επιδιώκω μια συζήτηση προσπαθώντας να ανακαλύψω το στόχο της άλλης πλευράς που την οδήγησε στο πάτημα του «κόκκινου» κουμπιού μου και ταυτόχρονα να εκφράσω τα συναισθήματά μου από αυτό το πάτημα.

Πριν απ' όλα, ελέγχω τις υποθέσεις μου σχετικά με τις προθέσεις τους ρωτώντας τους ποιος ήταν ο στόχος τους και πάτησαν το «κόκκινο» κουμπί μου.

Αφού απαντήσουν, τους υποβάλλω και άλλες ερωτήσεις. Όταν θεωρήσω ότι έλαβα ικανοποιητικές ερωτήσεις και κατανόησα την άποψή τους δείχνω την ικανότητά μου να τους ακούσω και κατόπιν μοιράζομαι μαζί τους τις αντιλήψεις μου.

Εξηγώ την αντίδρασή μου και τους λόγους πίσω απ' αυτήν (π.χ. «Όταν ακούω αυτό το σχόλιο, συνήθως υποθέτω ... και με κάνει να σκέπτομαι / αισθάνομαι, κλπ.»).

Ο στόχος της εμπλοκής σ' αυτή τη συζήτηση είναι ο έλεγχος των αντιλήψεών μου και να τους μιλήσω γι' αυτές με μη απειλητικό τρόπο.

Η «συζήτηση» μας δίνει χρόνο να σκεφτούμε. Η υποβολή ερωτήσεων δίνει πλεονέκτημα όταν έχουμε ενοχληθεί ή νοιώθουμε κάποια έκπληξη.

Η «συζήτηση» βοηθά στο να καθορίσουμε αν το πάτημα του κουμπιού ήταν συνειδητό ή ασυνείδητο, ή προήλθε από άγνοια ή προκατάληψη.

Επειδή η «συζήτηση» δεν επέχει το στοιχείο της σύγκρουσης, είναι μια τακτική η οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί για επαγγελματικές και μακροχρόνιες σχέσεις. Όταν συζητάτε πως σας έκανε να αισθανθείτε η συμπεριφορά τους ενεργά συμμετέχετε στην διαδικασία και δεν υπάρχουν περιθώρια διαφωνιών. Το θέμα δεν είναι οι

προθέσεις τους – για τις οποίες δεν μπορεί να είναι σίγουροι – αλλά αυτό που αισθάνεστε εσείς – κάτι που δεν μπορούν να αμφισβητήσουν.

Μην συγχέετε το «Αισθάνομαι» με το «Αισθάνθηκα ότι»

Συχνά δίνουμε την εντύπωση ότι μοιραζόμαστε κάποια συναισθήματα με τους άλλους όταν στην πραγματικότητα κριτικάρουμε το άλλο άτομο. Αυτό είναι φανερό όταν χρησιμοποιούμε τις λέξεις «Αισθάνθηκα ότι ...» ή «Αισθάνομαι ως εάν ...» ακολουθούμενα από την αντωνυμία «εσείς».

«Αισθάνομαι ότι ...» δεν εκφράζει συναισθήματα. Δηλώνει αυτό που σκεπτόμαστε. «Νομίζω ότι κάνεις λάθος, είσαι εγωιστής, ανόητος, κλπ.»

«Είμαι θυμωμένος, απογοητευμένος, συγκινημένος, κλπ.» είναι εκφράσεις οι οποίες αναφέρονται σε μας και όχι στους άλλους.

Στις διαπραγματεύσεις αποφύγετε δηλώσεις με το «εσύ», π.χ. «κάνεις λάθος διότι ...». Τέτοιες εκφράσεις συνεχώς ανεβάζουν το συγκινησιακό κλίμα στην συζήτηση.

Κάνετε ένα κατάλογο με τα προσωπικά σας «Κόκκινα κουμπιά»

α/α	***Περιγραφή***
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	

Ποιο απ’ αυτά είναι το πιο «καυτό;»

Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΗΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ ΜΕ ΑΡΧΕΣ (WIN-WIN)

Κάθε διαπραγμάτευση αποτελείται από δύο (2) βασικές πλευρές:

1. Τα ουσιαστικά ή πραγματικά θέματα και
2. Τα διαδικαστικά θέματα.

Τα ουσιαστικά θέματα αναφέρονται στο περιεχόμενο ή στα υπό διαπραγμάτευση θέματα. Αναφέρονται στο “ΤΙ” των διαπραγματεύσεων.

Τα διαδικαστικά θέματα αναφέρονται στο “ΠΩΣ” διεξάγεται η διαπραγμάτευση από τα διαπραγματευόμενα μέρη.

Η στρατηγική της διαπραγμάτευσης είναι το γενικότερο σχέδιο αναφορικά με τον τρόπο που διεξάγει τη διαδικασία της διαπραγμάτευσης η μία πλευρά.

Οι πλέον εύχρηστες στρατηγικές διαπραγμάτευσης είναι:

- Διαπραγματευτική θέση και στάση (Positional Bargaining) – σκληρός σε όλα,
- Ενδοτική – παραχωρητική διαπραγμάτευση (Concessionary Negotiation), ήρεμος, ανεκτικός σε όλα,
- Διαπραγμάτευση με Αρχές (Principled Negotiation) – Σκληρός σε διάφορα θέματα. Μαλακός με τους ανθρώπους οι οποίοι εμπλέκονται στη διαπραγμάτευση.

Η Διαπραγμάτευση με Αρχές συνδυάζει τις καλύτερες σκληρές και μαλακές προσεγγίσεις στην διαπραγμάτευση. Ασχολείται αποκλειστικά με τα διαδικαστικά θέματα του τρόπου της διαπραγμάτευσης. Εντοπίζει τέσσερις (4) τομείς στους οποίους δίνει μεγάλη προσοχή και προτείνει τι να γίνει με τον καθένα:

1. Άνθρωποι
2. Ενδιαφέροντα
3. Εναλλακτικές λύσεις
4. Κριτήρια.

1. Άνθρωποι – Διαχωρισμός των Ανθρώπων από το Πρόβλημα

Σε κάθε διαπραγμάτευση μας απασχολούν δύο κυρίως θέματα:

1. Τα ουσιαστικά θέματα: Το πρόβλημα – Περί Τίνος μιλάμε;
2. Τα διαδικαστικά θέματα: Ο τρόπος (Πως) με τον οποίο μιλάμε ο ένας στον άλλο κατά την επίλυση του προβλήματος – ανθρώπινες εκβάσεις και θέματα.

Ουσιαστικά Θέματα:

- Οι όροι
- Οι συνθήκες
- Οι τιμές
- Οι ημερομηνίες
- Οι αριθμοί
- Οι υποχρεώσεις

Τα Διαδικαστικά (Ανθρώπινα) Θέματα:

- Οι ισορροπίες μεταξύ συναισθημάτων και αιτίων
- Διευκόλυνση του τόνου της επικοινωνίας
- Βαθμός εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας
- Η στάση της αποδοχής (ή της απόρριψης)
- Βαθμός αμοιβαίας κατανόησης
- Η χρήση της επιρροής (ή της πίεσης ή του εξαναγκασμού).

Η διαπραγμάτευση είναι μια διαδικασία αλληλεπίδρασης η οποία περιλαμβάνει ανθρώπους και προβλήματα. Οι άνθρωποι δεν είναι μηχανές. Είναι όντα με δυνατά συναισθήματα, βαθιά ριζωμένα πιστεύω και αξίες.

Η ανθρώπινη αυτή πλευρά της διαπραγμάτευσης μπορεί να είναι είτε επιβοηθητική ή βλαπτική. Αν δεν ελεγχθεί κατάλληλα, ορισμένα ανθρώπινα συναισθήματα (θυμός), μπορεί να παρέμβει στην πορεία της επίλυσης των προβλημάτων στην τράπεζα των διαπραγματεύσεων.

Οι τρόποι Ομιλίας για ένα Θέμα

- Μιλήστε στην άλλη πλευρά
- Εστίαση στο παρελθόν
- Εστίαση στο μέλλον
- Μιλήστε γι’ αυτόν που είναι σωστός
- Μιλήστε γι’ αυτά που πρέπει να γίνουν
- Κατηγορήστε τους για το πρόβλημα
- Επιτεθείτε από κοινού στο πρόβλημα
- Περιχαρακώσατε κάποια σημεία
- Ξεκαθαρίστε τα ενδιαφέροντα. Αναζητήστε εναλλακτικές λύσεις.

Τα Ανθρώπινα Προβλήματα Εμπίπτουν σε τρεις Κατηγορίες

1. Αντιλήψεις
2. Συναισθήματα
3. Επικοινωνία

Τεχνικές για τα Ανθρώπινα Προβλήματα

Αντιλήψεις:

- Ξεχωρίστε τις αντιλήψεις από την «αλήθεια»
- Κοιτάξτε τον τρόπο με τον οποίο τις αντιμετωπίζουν – ελάτε στη θέση τους.

Συναισθήματα:

- Αποδεχθείτε τα συναισθήματα (τόσο τα δικά σας όσο και των άλλων) μην κατηγορείτε κανέναν.

Επικοινωνία:

- Μιλήστε μόνο για λογαριασμό σας. Χρησιμοποιείστε «ΕΓΩ» και «ΕΣΕΙΣ»
- Αποφύγετε την επίρριψη ευθυνών. Μιλήστε για συμπεριφορές, όχι προθέσεις
- Ακούστε με προσοχή. Δείξτε τους ότι τους ακούσατε πριν απαντήσετε.
- Παραφράστε τις λέξεις τους για να δείξετε ότι τους έχετε καταλάβει.

Μετατρέψτε τις Συγκρούσεις σε Χέρι-με-Χέρι Επίλυση των Προβλημάτων

Ανθρώπινα Προβλήματα	***Το Πρόβλημα***	***Ο Στόχος***	***Απαιτούμενες Δεξιότητες***
Αντιλήψεις	Οι αντιλήψεις διαφέρουν. Ποτέ δύο διαπραγματευτές δεν θα δουν το ίδιο θέμα κάτω από το ίδιο πρίσμα	Να αποσαφηνιστούν οι αντιλήψεις και των δύο μερών	➢ Εμπάθεια ➢ Ερωτήσεις ➢ Ακρόαση ➢ Έλεγχος των υποθέσεων
Συναισθήματα	Μη αρμόζοντα συναισθήματα έρχονται στην επιφάνεια κατά την διάρκεια της διαπραγμάτευσης	➢ Χρήση των κατάλληλων συναισθημάτων ➢ Εκτόνωση συγκινησιακώ ν καταστάσεων	➢ Γνώση των συναισθημάτων ➢ Αυτοδιαχείριση ➢ Διαχείριση των συγκρούσεων
Επικοινωνία	Μπορεί να υπάρξουν παρανοήσεις ακόμα και στην περίπτωση που οι διαπραγματευτές μιλάνε την ίδια γλώσσα	Να υπάρξει κατανόηση μέσα από την επικοινωνία	➢ Ξεκαθάρισμα ερωτήσεων ➢ Ακρόαση ➢ Περιλήψεις ➢ Θέματα κουλτούρας ➢ Έλεγχος υποθέσεων

2. Ενδιαφέροντα – Εστιάστε στα Ενδιαφέροντα όχι στη «Θέση»

Ένα από τα βασικά προβλήματα στις διαπραγματεύσεις είναι η διαμάχη που υπάρχει μεταξύ των αναγκών των δύο πλευρών, των ενδιαφερόντων, των επιθυμιών των προβληματισμών, των φόβων, κλπ.

Οι θέσεις της κάθε πλευράς αναπόφευκτα θα διαφέρουν.

Θέσεις:

- Τα πράγματα που λέτε ότι θέλετε
- Τα αιτήματα
- Οι όροι και οι συνθήκες
- Τα πράγματα που λέτε ότι θα κάνετε ή δεν θα κάνετε.

Ποτέ μην θεωρείτε μια θέση δεδομένη! Πάντοτε κοιτάξτε πίσω από τις θέσεις για να εντοπίσετε κρυμμένα ενδιαφέροντα.

Η διαπραγματευτική σας θέση είναι κάτι πάνω στο οποίο έχετε αποφασίσει. Τα ενδιαφέροντά σας / οι ανάγκες είναι αυτά που σας οδήγησαν στην υιοθέτηση των θέσεών σας.

Τα ενδιαφέροντα είναι κίνητρα – είναι σιωπηρά, δυναμικά κίνητρα πίσω από μια δεδηλωμένη θέση.

Η Διαπραγμάτευση αναφέρεται στην ικανοποίηση του μέγιστου δυνατού αριθμού αναγκών / ενδιαφερόντων των μερών που συμμετέχουν.

Δεν είναι πάντοτε εύκολο να εντοπίσετε τα ενδιαφέροντα. Οι θέσεις είναι πιθανόν να γίνουν ευρύτατα γνωστές. Αντίθετα, τα ενδιαφέροντα και οι ανάγκες μπορεί να είναι φανερά ή άϋλα και συχνά μη εκφρασμένα. Η αναλογία του παγόβουνου μπορεί να βοηθήσει στην απεικόνιση του σημείου. Βλέπουμε μόνο το 1/10 (οι θέσεις) του παγόβουνου τα 9/10 (τα ενδιαφέροντα) παραμένουν κρυμμένα κάτω από την επιφάνεια του νερού.

Τα Ενδιαφέροντα:

- Τα βαθύτερα κίνητρα
- Οι ανάγκες και οι προβληματισμοί
- Οι φόβοι και οι βλέψεις.

Πριν αρχίσετε την διαπραγμάτευση κατανοήστε τα ενδιαφέροντά σας. Ο ευκολότερος τρόπος για να φέρετε στην επιφάνεια ή να εντοπίσετε τα ενδιαφέροντα της άλλης πλευράς είναι:

Κάνετε ανοικτές ερωτήσεις. (Ποιος, Γιατί, Που, Τι, Πως, Πότε, Πόσο).

Η Ανακάλυψη των Ενδιαφερόντων

- Κοιτάξτε πίσω από τις θέσεις για τα βαθύτερα ενδιαφέροντα
- Ελάτε στη θέση των άλλων
- Ρωτήστε «Γιατί;»
- Ρωτήστε «Γιατί όχι;» «Τι θα ήταν λάθος με ...»

3. Εναλλακτικές Λύσεις – για Αμοιβαία Οφέλη

Υπάρχουν περισσότεροι από ένας τρόποι για να φθάσουν σε συμφωνία δύο μέρη. Μπαίνοντας στη διαδικασία μιας διαπραγμάτευσης με μια καθορισμένη και άκαμπτη θέση καλείτε την απέναντι πλευρά να αμυνθεί. Αισθάνονται την ανάγκη να ανταποκριθούν στη θέση σας για να μην χάσουν. Η δεξιότητα της εφεύρεσης πλεονεκτικών και δημιουργικών λύσεων είναι ένας από τους πλέον χρήσιμους τομείς που μπορεί να καλλιεργήσει ένας αποτελεσματικός διαπραγματευτής.

Πολλές διαπραγματεύσεις καταλήγουν παρόμοια με την περίπτωση των δύο αδελφών, οι οποίες μάλωναν για το μοίρασμα ενός πορτοκαλιού. Η μία ήθελε να φάει το φρούτο και η άλλη ήθελε την φλούδα για να κάνει ένα κέικ.

Τελικά, συμφώνησαν να κόψουν το πορτοκάλι στη μέση. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα η κάθε μια να πετάξει κάτι χρήσιμο!

Τα τέσσερα (4) εμπόδια για την εξεύρεση εναλλακτικών λύσεων:

1. Πρώιμη κρίση πριν και κατά την διαπραγμάτευση
2. Η εφεύρεση δεν είναι εύκολη στις περισσότερες περιπτώσεις
3. Αναζητώ μία και μόνη απάντηση – η λύση μου είναι η λύση!
4. Πολλοί άνθρωποι βλέπουν τις διαπραγματεύσεις ως τον περιορισμό (τη μείωση) του χάσματος μεταξύ των θέσεων και όχι ως την διεύρυνση των διαθέσιμων εναλλακτικών λύσεων.

4. Κριτήρια - Αντικειμενικά

Σε μια διαπραγμάτευση ανακύπτουν προβλήματα όταν οι δύο πλευρές χρησιμοποιούν διαφορετικά κριτήρια ή λειτουργούν με διαφορετικές αξίες. Είναι απαραίτητο να

συμφωνηθούν αντικειμενικά, ανεξάρτητα (δίκαια) πρότυπα και διαδικασίες από τα πρώτα στάδια της διαπραγμάτευσης.

Μια μάχη επιθυμιών δεν συμβάλλει στην επίλυση των τριβών. Αντίθετα, επιζητείται μια λύση ανεξάρτητη από τις επιθυμίες των δύο πλευρών, δηλ. βασισμένη σε κάποια αντικειμενικά κριτήρια.

Αντικειμενικά κριτήρια αναφερόμενα σε εξωτερικά πρότυπα είναι δυνατόν να εφαρμοστούν σε κάθε κατάσταση, π.χ. επιστημονικά αποδεδειγμένο, κάποιο προηγούμενο, η κοινωνική πρακτική, η Νομοθεσία, οι αξίες της αγοράς, οι παραδόσεις, οι απαιτήσεις της συγκεκριμένης βιομηχανίας, εμπειρογνώμονες ή αναγνωρισμένες αυθεντίες στο χώρο.

Κατά την διάρκεια της προετοιμασίας πρέπει να εξεταστούν όλα τα πρότυπα τα οποία μπορεί να ισχύσουν και να εφαρμοστούν στη συγκεκριμένη περίπτωση.

Πρότυπα Ανεξάρτητα από τις Επιθυμίες

- Η αξία στην αγορά (Η Αγοραστική Αξία)
- Οι προσφορές του ανταγωνισμού
- Κάποιο προηγούμενο
- Το κόστος
- Η πρακτική στη βιομηχανία
- Η ίση μεταχείριση
- Η Νομοθεσία.

Πως προχωρώ με την χρήση των αντικειμενικών κριτηρίων; Το πρώτο βήμα πρέπει να είναι ο σχεδιασμός και η προετοιμασία από πολύ ενωρίς. Είναι αργά να περιμένουμε το μέσον της διαπραγμάτευσης!

Οι Διαπραγματευτικές Αρχές και το test A.W.E.

Όταν ένας από τους στόχους των διαπραγματεύσεων είναι η εγκαθίδρυση, η διατήρηση ή η ενίσχυση μιας σχέσης μέσα στην επιχείρηση, τότε η μέθοδος ή η ακολουθούμενη στρατηγική θα πρέπει να περάσει το A. W. E. Test.

Η διαπραγμάτευση θα πρέπει να καταλήγει σε συμφωνίες ή συναλλαγές οι οποίες είναι Amicable, Wise, Efficient.

- ***Amicable*** – Φιλικές. Διατήρηση της υπάρχουσας σχέσης και αν είναι εφικτό η βελτίωσή της.
- ***Wise*** – Η συμφωνία θα διατηρηθεί μόνον αν τα ενδιαφερόμενα μέρη θεωρούν ότι εξετάστηκαν λεπτομερώς οι ανάγκες τους, αναλύθηκαν τα ενδιαφέροντά τους και ικανοποιήθηκαν αμφότερα κατά το δυνατόν.
- ***Efficient*** – αναφορικά με τους οικονομικούς πόρους (χρήμα, χρόνο, άνθρωποι, κλπ.) που χρησιμοποιήθηκαν για να φτάσουμε σε συμφωνία. Αποφεύγοντας τις συγκινησιακές συγκρούσεις, ο καλός διαπραγματευτής χρησιμοποιεί τον διαθέσιμο χρόνο για την επίλυση προβλημάτων τα οποία εμποδίζουν τα εμπλεκόμενα μέρη να καταλήξουν σε συμφωνία.

Τα διαπραγματευόμενα μέρη θα πρέπει να στοχεύουν στην επίλυση των αναφυομένων προβλημάτων και να καταλήξουν σε μια συνετή συμφωνία: Αποτελεσματική και Φιλική.

Άσκηση: Η Δημιουργία Εναλλακτικών Λύσεων για την Επίλυση των Συγκρούσεων

Τα πέντε (5) κύρια Διαπραγματευτικά Στυλ

Διαπραγματευτής 1.1 (Αδιάφορος)
Χαμηλός βαθμός προβληματισμού για το Αποτέλεσμα και την Σχέση
- Κερδίζω ή Χάνω – ποιος ενδιαφέρεται;
- Η Σχέση και το Αποτέλεσμα με αφήνουν αδιάφορο
- Αδιάφορος για το πρόβλημα και τους ανθρώπους

Χαρακτηριστικά: Παθητικός, ψυχρός, χαμηλών τόνων

Διαπραγματευτής 1.9 (Ενδοτικός)
Χαμηλός προβληματισμός για το Αποτέλεσμα και υψηλός για την Σχέση
- Εγώ Χάνω – εσύ Κερδίζεις
- Η διατήρηση της Σχέσης ανεξάρτητα από το κόστος
- Μαλακός απέναντι στο πρόβλημα και τους ανθρώπους

Χαρακτηριστικά: Ανατρεπτικός, υπερευαίσθητος, καλός άνθρωπος

Διαπραγματευτής 9.1 (Επιδιώκων το Αποτέλεσμα)
Υψηλός προβληματισμός για το Αποτέλεσμα, χαμηλός για την Σχέση
- Εγώ Κερδίζω και εσύ Χάνεις ή Χάνουμε και οι δύο
- Μόνο το Αποτέλεσμα μετράει
- Σκληρός με το πρόβλημα και με τους ανθρώπους

Χαρακτηριστικά: Πιεστικός, χωρίς συναισθήματα, άκαμπτος

Διαπραγματευτής 5.5 (Τυπικός)
Μέτριος προβληματισμός για το Αποτέλεσμα και την Σχέση
- Προσπαθώ να πετύχω ένα αποτέλεσμα Win – Win
- Μέτριος προβληματισμός για την σχέση και την ανταμοιβή
- Δύσκολο να με χαρακτηρίσεις: Σκληρός ή Μαλακός;
- Συμβιβάζομαι για να κλείσω μια συμφωνία. No Win. No Lose?

Χαρακτηριστικά: Συμβιβαστικός, εμπλεκόμενος, επαναλαμβανόμενος

Διαπραγματευτής 9.9 (Με Αρχές)
Υψηλός προβληματισμός για το Αποτέλεσμα και την Σχέση
- Κερδίζω – Κερδίζεις
- Ισορροπία μεταξύ της Σχέσης και της Ανταμοιβής
- Σκληρός με το πρόβλημα και μαλακός με τους ανθρώπους

Χαρακτηριστικά: Αξιόπιστος, ευαίσθητος, λογικός

Ερωτήσεις γύρω από το Διαπραγματευτικό Στυλ
Ε. Τι είναι στυλ;
Α. Είναι το πρότυπο της συμπεριφοράς το οποίο βλέπουν και ακούν πιο συχνά οι άλλοι άνθρωποι όταν διαπραγματευόμαστε μαζί τους.
Ε. Από που προέρχεται ή πως δημιουργείται το στυλ;
Α. Είναι το αποτέλεσμα πολλών επιρροών, όπως:
- Γενετικοί – κληρονομικοί παράγοντες
- Ο τρόπος της ανατροφής
- Το κοινωνικό υπόβαθρο
- Η μόρφωση και η εκπαίδευση
- Η εθνική κουλτούρα

- Η εργασιακή εμπειρία

Γιατί εξετάζουμε το στυλ;

- Για το Σωκρατικό «Γνώθι σ' αυτόν!»
- Για να κατανοήσουμε τους συναδέλφους και να συνεργαστούμε σαν ομάδα
- Για να με βοηθήσει να κατανοήσω την άλλη πλευρά – έτσι ώστε να διαπραγματευτώ αποτελεσματικότερα μαζί της.

Ε. Ποιο είναι το καλύτερο στυλ;

Α. Όταν η επιλεγείσα επιχειρηματική στρατηγική βασίζεται σε μακροχρόνιες, κερδοφόρες σχέσεις, τότε το καλύτερο στυλ για να επιτευχθούν όλα αυτά είναι το 9.9

Ε. Ο καθένας εμπίπτει σε κάποιο στυλ;

Α. ΝΑΙ! σε πολλούς ανθρώπους παρατηρούνται επαναλαμβανόμενες διαπραγματευτικές συμπεριφορές. Αυτό το συνηθισμένο στυλ έχει μέσα του ένα προβλέψιμο στοιχείο με το οποίο η άλλη πλευρά αισθάνεται άνετα. Αυτό σημαίνει ότι η βασική διαπραγματευτική προσέγγιση μοιάζει πολύ με ένα από τα πέντε στυλ.

Ε. Μπορώ να αλλάξω το στυλ μου;

Α. ΝΑΙ! Είναι όμως αλήθεια ότι οι παλιές συνήθεις δύσκολα αλλάζουν. Δεν είναι συνεπώς εύκολο να αλλάξει το στυλ. Για να το αλλάξεις θα πρέπει να πειστείς ότι είναι απαραίτητο. Πρέπει δε να γνωρίζεις τι θα κάνεις και σε ποιες ενέργειες να προβείς.

Μερικοί άνθρωποι μπορούν προσωρινά να αλλάξουν το στυλ μετά από μια τραυματική εμπειρία:

- Κρίση της μέσης ηλικίας
- Στέρηση ή απώλεια αγαπημένου προσώπου
- Σημαντική αλλαγή στην καριέρα.

Η Τακτική των Διαπραγματεύσεων

Ε. Τι είναι τακτική;

Α. Για να απαντήσουμε την ερώτηση είναι απαραίτητο να κατανοήσουμε ότι η διαπραγματευτική στρατηγική είναι το συνολικό σχέδιο βάσει του οποίου μία πλευρά χειρίζεται την διαδικασία της διαπραγμάτευσης.

Οι διαπραγματευτικές στρατηγικές που συναντώνται πιο συχνά είναι:

- Μοναδική θέση, σκληρός σε όλα: Win – Lose
- Ενδοτικός, ήπιος στα πάντα: Lose – Win και
- Διαπραγματευτής με Αρχές, σκληρός στα θέματα και μαλακός με τους εμπλεκόμενους ανθρώπους: Win – Win. Χρησιμοποιεί τακτικές οι οποίες θα τον βοηθήσουν να πετύχει μια συμφωνία με την οποία οι δύο πλευρές μπορούν να συμβιώσουν και να αποδεχτούν.

Τακτική είναι οι πολύ συγκεκριμένες, βήμα-βήμα κινήσεις, τεχνάσματα, ελιγμοί και συμπεριφορές οι οποίες υιοθετούνται κατά την διαπραγμάτευση με στόχο την στήριξη της τελικής στρατηγικής.

Η τακτική αναφέρεται στην προσπάθεια να κερδίσει ο διαπραγματευτής την μεγαλύτερη μετακίνηση των θέσεων της άλλης πλευράς με ταυτόχρονη παραχώρηση όσο γίνεται λιγότερου εδάφους από την πλευρά του.

Η στρατηγική καθορίζει που θέλεις να πας, η τακτική πως θα φθάσεις εκεί.

Η τακτική επομένως, είναι ο υπηρέτης της στρατηγικής και χρησιμοποιείται για την προώθηση των συμφερόντων της πλευράς η οποία την εφαρμόζει. Δηλ. να πετύχει το στόχο που έθεσε για κάθε θέμα υπό διαπραγμάτευση. Ο συνολικός στόχος και οι

οδηγίες καθορίζονται από την διαπραγματευτική στρατηγική. Η τακτική που χρησιμοποιείται θα πρέπει να βρίσκεται σε αρμονία με την επιλεγείσα στρατηγική. Αυτό δεν σημαίνει ότι η Τακτική πρέπει να είναι εξοντωτική, καταστρεπτική ή να έχει το στοιχείο της εκμετάλλευσης.

Δεν τίθεται θέμα τακτικής ή μη τακτικής – όλοι οι διαπραγματευτές χρησιμοποιούν τακτικές διότι αποτελούν τον μοχλό που απαιτείται για την επίτευξη των στόχων της διαπραγμάτευσης. Μια τακτική που χρησιμοποιείται σωστά και αποτελεσματικά είναι πηγή δύναμης.

Οι τακτικές των διαπραγματεύσεων έχουν διττό σκοπό:

1. Να επηρεάσουν την άλλη πλευρά ούτως ώστε να μετακινηθεί από το maximum (από την MFP) – πείθοντάς την ότι η περίπτωσή της έχει μικρότερη αξία και συνεπώς θα πρέπει να αλλάξουν την αρχική τους θέση.
2. Για να προστατεύσει την δική του θέση ο διαπραγματευτής θα πρέπει να κάνει τις εξής ερωτήσεις:
    - Τι προσπαθεί να κάνει η άλλη πλευρά;
    - Ποιες τακτικές ακολουθούν;
    - Πως μπορώ να αντικρούσω την τακτική τους;

Οι διαπραγματευτικές τακτικές μπορεί να ταξινομηθούν κάτω από τις εξής πέντε (5) επικεφαλίδες:

1. Προπαρασκευαστικές Τακτικές
2. Τακτικές Ανοίγματος της Διαπραγμάτευσης
3. Γενικές Τακτικές
4. Ενδοτικές Τακτικές
5. Το ξεπέρασμα των Αδιεξόδων στις Διαπραγματεύσεις

Αποδεκτή ή Βρώμικη;

Οι τακτικές ποικίλλουν σε εύρος – από εκείνες οι οποίες χαρακτηρίζονται ως αποδεκτές, ηθικά ακέραιες και απαραίτητες έως εκείνες οι οποίες χαρακτηρίζονται ως μη αποδεκτές, ανήθικες, πλάγιες, πανούργες, απατηλές, βρώμικες, όχι ευχάριστες και εκείνες που γίνονται για αντιπερισπασμό.

Ένας διαπραγματευτής με αρχές που αγωνίζεται για συμφωνίες win – win δεν θα χρησιμοποιήσει βρώμικες τακτικές, αυτό όμως δεν εμποδίζει την άλλη πλευρά να τις χρησιμοποιήσει. Γι' αυτό θα πρέπει να είμαστε σε θέση να αναγνωρίζουμε τέτοιες τακτικές που χρησιμοποιούνται εναντίον μας και να είμαστε σε θέση να τις αντιπαρέλθουμε ή να τις εξουδετερώσουμε. Αν τις αγνοήσουμε θα λειτουργήσουν εναντίον μας δηλαδή, να μην καταλήξουμε σε συμφωνία ή αν τελικά καταλήξουμε σε συμφωνία να μην είναι η επιθυμητή.

Τι είναι Βρώμικες Τακτικές;

Οι τακτικές καθίστανται βρώμικες όταν εκλαμβάνονται ως απατηλές από την μία πλευρά και χρησιμοποιούνται για την απόκτηση ενός μονόπλευρου πλεονεκτήματος εις βάρος της άλλης πλευράς.

Υπάρχει ολόκληρη φιλοσοφία τακτικών οι οποίες ασχολούνται, όχι με την διαπραγμάτευση καθ' εαυτήν αλλά έχουν ως στόχο την διατάραξη της ψυχολογίας και της αντίληψης της άλλης πλευράς. π.χ. βάζοντας την μία πλευρά σε αμυντική στάση, κατάσταση σύγχυσης ή αποπροσανατολισμού, ακολουθεί κάποια χαλάρωση της έντασης για να ακολουθήσει η εξόντωση.

Ο σκοπός των βρώμικων τακτικών είναι να βοηθήσει τους χρήστες τους να καταγράψουν μία «νίκη» ή να «κερδίσουν» κάποιο πλεονέκτημα σε ένα διαγωνισμό χωρίς αρχές.

Είναι σχεδιασμένες και χρησιμοποιούνται για να επωφεληθούν κάποιοι εις βάρος κάποιου άλλου. Να διαταράξουν την ισορροπία της άλλης πλευράς, να την κάνουν να χάσει τον αυτο-έλεγχό της, να αισθανθεί άσχημα έτσι ώστε να της δημιουργηθεί μια υποσυνείδητη επιθυμία. Να κλείσει την διαπραγμάτευση όσο γίνεται γρηγορότερα προς όφελος του χρήστη.

Κάποιες Πρακτικές Ιδέες για την Αντίδραση στις Βρώμικες Τακτικές

1. Κάνετε την καλύτερη δυνατή προετοιμασία. Γνωρίστε τους στόχους σας και κατανοήστε όλα τα στοιχεία των προτάσεων και των όρων σας.
2. Μην είστε αφελής – κάποιοι διαπραγματευτές θα χρησιμοποιήσουν βρώμικες τακτικές. Επαγρυπνείτε για κάποια βρώμικα σημάδια όπως: υπερβολικές απαιτήσεις, καμία εξουσία, ή εξουσιοδότηση, καμία παραχώρηση, απειλές.
3. Μάθετε να εντοπίζετε συγκεκριμένα τεχνάσματα τα οποία δείχνουν απάτη, εκείνα τα οποία έχουν στόχο να σας φέρουν σε δύσκολη θέση και εκείνα τα οποία κλειδώνουν την άλλη πλευρά στις θέσεις της.
4. Ανταποκριθείτε και απαντήστε μόνον όταν είστε έτοιμοι. Αν το θεωρήσετε απαραίτητο, κάνετε ένα διάλειμμα.
5. Παραμείνετε ήρεμος. Αποφύγετε να πάρετε το θέμα προσωπικά. Μην γυρνάτε στην άμυνα.
6. Δείξτε αυτοπεποίθηση. Μην πτοήστε. Να είστε σίγουρος.
7. Δοκιμάστε τις αποφάσεις της άλλης πλευράς κάνοντας ερωτήσεις ή παραμένοντας σιωπηλός. Μην δίνετε σημαντικές πληροφορίες.
8. Επιμένετε και διατηρήστε των εσωτερική επιθυμία να πετύχετε τους στόχους σας. Ίσως χρειαστεί να εργαστείτε περισσότερο και σκληρότερα.
9. Μην επιτίθεστε στους άλλους διαπραγματευτές σε προσωπική βάση, όταν χρησιμοποιούν μια τακτική την οποία θεωρείτε βρώμικη. Αν τους βάλετε σε αμυντική στάση θα είναι πολύ δύσκολο να παραιτηθούν από την τακτική τους και θα παραμείνουν με ένα κατάλοιπο θυμού το οποίο θα υποβόσκει και θα παρέμβει σε άλλα θέματα της διαπραγμάτευσης.
10. Αναρωτηθείτε για την τακτική, όχι για την προσωπική τους ακεραιότητα. Παράδειγμα: Αντί να πείτε: «Σκόπιμα με βάλατε απέναντι στον ήλιο», επιτεθείτε στο πρόβλημα: «Έχω τον ήλιο μες τα μάτια μου, αυτό με ενοχλεί. Αν δεν λυθεί το πρόβλημα, θα αναγκαστώ να φύγω ενωρίς. Μπορούμε λοιπόν, να αναθεωρήσουμε την θεματολογία;»
11. Δώστε την ευκαιρία στην άλλη πλευρά να «κερδίσει κάτι» μόνο και μόνο για την τιμή των όπλων. Μην παραχωρήσετε τίποτα χωρίς να πάρετε κάτι ως αντάλλαγμα.
12. Αν όλα τα άλλα αποτύχουν, να είστε έτοιμος να φύγετε από την διαπραγμάτευση αν βλέπετε ότι οδηγείται σε κατάσταση win – lose εις βάρος σας.

Μερικές Ιδέες για την Αντίδραση στις Βρώμικες Τακτικές

Δεν είναι δυνατόν να καλυφθεί κάθε «βρώμικη» τακτική, ο αριθμός τους είναι μεγάλος. Υπάρχουν όμως, κάποιες σταθερές τακτικές οι οποίες λαμβάνουν χώρα αρκετά συχνά:

Καλός Άνθρωπος <> Κακός Άνθρωπος

Περιγραφή

Διαπραγματεύεστε με μια ομάδα. Ένας από την ομάδα – ο κακός – είναι άκαμπτος, παράλογος, ο μη ευχάριστος. Ο συνεργάτης του αντιθέτως, είναι λογικός, ευχάριστος

και προφανώς ενοχλημένος από την συμπεριφορά του συναδέλφου του. Σχεδόν υποστηρίζει τις θέσεις σας. Μετά από λίγο αντιλαμβάνεσαι ότι είναι πολύ δύσκολο να κοντραριστείς ή να διαφωνήσεις με τον καλό. Προσπαθείς να ανταποκριθείς αμοιβαία και να τον ανταμείψεις για την λογική του.

Τώρα πλέον κυριαρχούν συναισθήματα ανακούφισης και ευγνωμοσύνης τα οποία αρχίζουν να υποσκάπτουν την διαπραγματευτική σας αποτελεσματικότητα. Αυτό είναι ένα από τα παλαιότερα ανοίγματα των διαπραγματεύσεων. Είναι πετυχημένο αν δεν εντοπιστεί από την άλλη πλευρά.

Ο Τρόπος Αντίδρασης

Αμέσως μόλις αντιληφθείτε την τακτική, καθίστε και ακούστε τον κακό χωρίς να ενοχληθείτε καθόλου. Αφήστε τον να μιλάει στον εαυτό του μέχρις ότου κουραστεί. Όταν έλθει η ώρα ασχοληθείτε με τον καλό σε μια ορθολογική βάση χωρίς να συγκρίνετε τις απαιτήσεις του με εκείνες του κακού – μην μεταβάλλετε τις εμπνεύσεις σας. Θυμηθείτε ότι ο καλός δεν είναι τόσο καλός, ότι είναι στην ίδια πλευρά με τον κακό, ότι έχει συνωμοτήσει μ' αυτόν για να σας «φτιάξουν» και να σας εξαπατήσουν. Προσέξτε τις σκληρές απαιτήσεις του καλού οι οποίες φαίνονται «μαλακές» σε σχέση με εκείνες του κακού. Υπάρχει κίνδυνος να συμφωνήσετε με όρους οι οποίοι είναι σκληροί, ενώ δεν έδιναν αυτήν την εντύπωση.

Μετά την αναγνώριση της τακτικής, να εγείρετε θέμα στην άλλη πλευρά λέγοντας: «Μπορεί να κάνω λάθος, έχω την εντύπωση ότι μου παίζεται τον καλό και τον κακό. Αν χρειαστείτε κάποια διακοπή, ζητήστε τη.

Ποικιλίες της Μεθόδου

Ο καλός και ο κακός μπορεί να είναι το ίδιο πρόσωπο. Η άλλη πλευρά μέχρι τώρα δεν ήταν καθόλου ευχάριστη και διόλου λογική. Ξαφνικά, όμως εξελίσσεται σε ευχάριστη και λογική. Αρχίζεις να αισθάνεσαι την τάση να τους ανταμείψεις γι' αυτήν την αιφνίδια και μη αναμενόμενη λογική. Και ποιο είναι το μέσον που διαθέτεις στην περίπτωση αυτή; Οι παραχωρήσεις.

Ο κακός μπορεί να είναι κάποιος τρίτος, ο οποίος δεν είναι παρών στις διαπραγματεύσεις. Η άλλη πλευρά υποστηρίζει ότι σας καταλαβαίνει και προσωπικά θα ήθελε να συμφωνήσει μαζί σας αλλά κάτι τέτοιο, προς μεγάλη τους λύπη, δεν είναι εφικτό διότι, π.χ., κινδυνεύει με απόλυση, η γυναίκα του θα τον χωρίσει, το ΕΣ δεν θα τον στηρίξει, κλπ.

Ο καλύτερος τρόπος για να αντιδράσετε; «Είναι δικό του πρόβλημα!»

Αν πραγματικά πιστεύει ότι η θέση σας είναι λογική τότε θα πρέπει να το εξηγήσει στον διευθυντή του, στην σύζυγό του, στο ΔΣ ή να σας δώσει την ευκαιρία να το κάνετε εσείς.

Ο κακός μπορεί να είναι κάτι αφηρημένο, όπως ένας προϋπολογισμός ή μια πολιτική της επιχείρησης ή κάποιες αρχές.

Πάρτε το ή σε διαφορετική περίπτωση Αφήστε το

Οι περίφημες τελευταίες λέξεις, οι οποίες πολύ συχνά δεν είναι οι τελευταίες!!! Κατά κανόνα οι λέξεις αυτές χρησιμοποιούνται πολύ πρώιμα στις διαπραγματεύσεις ή επιπόλαια (δεν το εννοούν). Και η τακτική αυτή θα πρέπει να δοκιμαστεί. Ένας τρόπος να την δοκιμάσουμε είναι να την αγνοήσουμε. Συνεχίζουμε τις διαπραγματεύσεις ως εάν δεν έχουμε ακούσει ή κατανοήσει το μήνυμα.

Μερικές φορές δεν αντιδρούμε. Μπορείτε να πάρετε την θέση ότι δεν διαπραγματεύεστε κάτω από την λογική «Πάρτο ή άφησέ το».

Αν η άλλη πλευρά πραγματικά το εννοεί, τότε φθάσατε σε αδιέξοδο. Μπορείτε να προσπαθήσετε να τροποποιήσετε την συμφωνία ή το πακέτο – με την ερώτηση:

«Τι και αν ...» π.χ. Αν βελτιωθεί η ποιότητα, τι θα κάνετε;

Μπορούμε να τονίσουμε την σημασία επίτευξης μιας συμφωνίας λέγοντάς τους ότι αυτοί θα χάσουν.
Πάντοτε να δίνετε την ευκαιρία στην άλλη πλευρά να σώζει την υπόληψή της στην περίπτωση που σας προτείνουν «Πάρτο ή άφησέ το».
Αν αντιληφθούν ότι δεν λειτουργεί, θα καταπιούν την γλώσσα τους.

Υπάρχει και άλλος Προμηθευτής
«Θα πρέπει να κάνετε κάτι καλύτερο απ' αυτό!»
Μερικοί διαπραγματευτές θα προσπαθήσουν να σας εκφοβήσουν ή να σας πιέσουν συγκρίνοντας τον ένα προμηθευτή με τον άλλο. Μπορεί απλά να πουν: «Κάποιος άλλος έχει κάνει ελκυστικότερη προσφορά». Ίσως άλλοι να πουν: «Θα πρέπει να κάνετε κάτι καλύτερο από ... έχουμε και άλλες προτάσεις (συνήθως θα υπάρχουν απλοί φάκελοι στο τραπέζι) από τους ανταγωνιστές σας οι οποίες είναι περισσότερο ελκυστικές», ή μπορεί να σας δώσουν μερικές λεπτομέρειες από το ανταγωνιστικό πακέτο το οποίο είναι καλύτερο από το δικό σας.
Μερικές φορές μπορεί να αναφερθούν σε μια συμφωνία η οποία δεν υπάρχει καν στην πραγματικότητα. Απλά μπλοφάρουν!
Άλλες πάλι φορές θα κάνουν τις επιλογές τους από την προσφορά του ανταγωνιστού και θα αναφερθούν μόνο στα ελκυστικά στοιχεία της άλλης προσφοράς και θα παραλείψουν τα υπόλοιπα (κατώτερη εξυπηρέτηση ή service).

Πως να αντιδράσετε
Δείξτε εμπιστοσύνη στον εαυτό σας και στην πρότασή σας – εμπιστοσύνη βασισμένη στην κατανόηση της προσφοράς σας και στην αξία (service) που κουβαλάτε μαζί σας.
Στις περισσότερες περιπτώσεις, θα πρέπει να ζητήσετε την προσφορά για να συγκρίνετε τις δύο, όμοια με όμοια δηλαδή:
«Αν μου ζητάτε να συγκρίνω τις δύο προσφορές θα πρέπει να μου την δώσετε!»
Το καλύτερο που έχετε να κάνετε στην περίπτωση αυτή είναι η δημιουργία ανταγωνισμού για το πρόσωπό σας λέγοντας ότι έχετε απόλυτη εμπιστοσύνη στο προσφερόμενο πακέτο. Πείτε: «Ναι, γνωρίζω ότι μερικές τιμές των ανταγωνιστών μας είναι χαμηλότερες. Είμαι όμως, σίγουρος ότι μαζί μας κουβαλάμε την εμπειρία μας και την ικανότητά μας να ικανοποιήσουμε τις μοναδικές ανάγκες σας ...»
Θυμηθείτε: Όταν αναφέρετε το όνομα ενός ανταγωνιστού, προσέξτε να μην φοβηθείτε, ούτε να σας πέσουν τα φτερά και προπάντων ελέγξτε την γλώσσα του σώματος. Κάνετε ερωτήσεις για να κοιτάξετε άλλους τομείς μακριά από την τιμή και συγκρίνετε συνολικά πακέτα – τιμές, όρους, αξία, ποιότητα, εμπειρία, service, κλπ. – όλα αυτά για να καταδείξετε την αξία σας στην άλλη πλευρά.

Η γελοία προσφορά / ζήτηση
Διαπραγματευτές οι οποίοι κάνουν γελοίες προσφορές ή προβάλλουν μια υπερβολική απαίτηση από τα πρώτα κιόλας στάδια των διαπραγματεύσεων προσπαθούν να κλονίσουν την εμπιστοσύνη σας στην προσφορά σας και να μειώσουν τις προσδοκίες σας. Η τακτική αυτή έχει προορισμό να σας πείσει να χαμηλώσετε το νούμερο ή τους όρους που έχετε κατά νου. Η ζήτησή τους είναι πέρα από κάθε πραγματικότητα και σας κάνει να διερωτάστε αν πραγματικά ακούσατε καλά ή μήπως εκφράστηκε σε κάποιο άλλο νόμισμα.
Οι αποτελεσματικοί διαπραγματευτές πιστεύουν ότι μια ακραία αρχική θέση θα τους αποφέρει ένα καλύτερο τελικό αποτέλεσμα. Αυτό βασίζεται στην άποψη ότι οι δύο πλευρές τελικά θα μοιράσουν την διαφορά.

Πως να αντιδράσετε

Διατηρήστε την αυτοπεποίθησή σας και μην επιτρέψετε στην τακτική αυτή να επηρεάσει τις σκέψεις σας ή να σας κάνει να μειώσετε τις προσδοκίες ή να παραιτηθείτε από μια αξίωση. Ρωτήστε την άλλη πλευρά πως έφτασε σ' αυτό το νούμερο ή την απαίτηση. Με χιούμορ πείτε ότι δεν είναι δυνατόν να σοβαρολογεί. Αν το χιούμορ δεν είναι ότι πιο κατάλληλο ή αν η προσφορά είναι γελοία και δεν θέλετε να συνεχίσετε την συζήτηση πείτε: *«Επειδή η διαφορά που μας χωρίζει είναι μεγάλη, νομίζω ότι είναι καλύτερο να μην διαπραγματευτούμε ...»*

Μια άλλη αντιμετώπιση είναι η απόλυτη σιωπή. Αυτό θα κάνει την άλλη πλευρά να επανεξετάσει αυτή την ακραία θέση. Αν μιλήσει πρώτη η άλλη πλευρά, είναι πιθανόν να υποχωρήσει. Σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να κάνετε κάποια παραχώρηση.

Απειλές

Οι απειλές είναι από τις τακτικές που έχουν κακοχρησιμοποιηθεί από τους άπειρους διαπραγματευτές. Μια απειλή είναι εύκολη, συχνά απαιτεί λιγότερη σκέψη από την προσφορά. Χρησιμοποιείς ελάχιστες λέξεις και λειτουργεί. Δεν χρειάζεται να υλοποιήσεις την απειλή. Απάντηση όμως με μια άλλη απειλή μπορεί να σταματήσει την διαπραγμάτευση και να καταστρέψει την σχέση.

Οι άλλοι διαπραγματευτές απειλούν για εκφοβισμό με στόχο κάποιες παραχωρήσεις.

Μερικές απειλές: «Θα αλλάξω τράπεζα ... Θα μεταφέρω την επιχείρησή μου ... Θα πάω στον προϊστάμενό σου!»

Οι απειλές μπορεί να είναι ένδειξη απελπισίας από την πλευρά αυτού που τις χρησιμοποιεί. Οι ανυπόμονοι διαπραγματευτές τις χρησιμοποιούν για να βραχυκυκλώσουν την διαπραγματευτική διαδικασία και να ωφεληθούν. Η πειθώ και όχι η επικράτηση είναι το ιδανικό αποτέλεσμα από την διαπραγμάτευση.

Πως να Αντιμετωπίσετε τις Απειλές

- Ποτέ μην αντιδράσετε παρορμητικά σε μια απειλή, δώστε στον εαυτό σας την ευκαιρία να εξετάσει και να αναλύσει την απειλή. Σταματήστε προς στιγμή! Είναι πραγματική η απειλή; Η γλώσσα του σώματος την στηρίζει;
- Είναι μια από τις περιπτώσεις που πρέπει να μείνετε άφωνος – σαν να μην ακούσατε την απειλή. Σπάστε την επαφή με τα μάτια και προσποιηθείτε ότι κρατάτε σημειώσεις. Απλά αγνοήστε την απειλή.
- Παραμείνετε σιωπηλός αμέσως μετά την απειλή – αντισταθείτε στον πειρασμό να αντιδράσετε συναισθηματικά. Δείξτε μια περίεργη και προβληματισμένη σιωπή – η άλλη πλευρά συχνά θα την σπάσει και μπορεί ακόμη να αποσύρει την απειλή και να ζητήσει συγγνώμη.
- Θα μπορούσατε ήρεμα να εξετάσετε και να διερωτηθείτε για την ανάγκη που τους οδήγησε στην χρήση της απειλής. Ρωτήστε τους: «Γιατί το θεωρείτε απαραίτητο να καταφύγετε σε απειλές;»
- Με ηρεμία εκφράστε την δυσπιστία σας σ' αυτό που μόλις ακούσατε.
- Μπορείτε να αποφύγετε κάθε έχθρα με την υπόδειξη ότι τα οφέλη από την μη λήψη μέτρων θα είναι πολλά.
- Τονίστε στην άλλη πλευρά τις αρνητικές συνέπειες από την υλοποίηση της απειλής ... πείτε τους τι θα χάσουν αν ...
- Μπορείτε να δοκιμάσετε μια προσέγγιση με αρχές. Δηλ. «Διαπραγματεύομαι μόνο με αξίες. Η φήμη μου έχει κτιστεί όχι με τις απαντήσεις μου στις απειλές ούτε την προσφυγή σ' αυτές».

Η Διαδικασία των Διαπραγματεύσεων

Η διαπραγματευτική διαδικασία έχει μια συγκεκριμένη αρχή και ένα συγκεκριμένο τέλος. Πολλοί άνθρωποι αντιλαμβάνονται την έναρξη της διαπραγμάτευσης από την στιγμή που οι δύο πλευρές κάθονται η μία απέναντι από την άλλη και συζητούν ή διαφωνούν στα υπό συζήτηση θέματα.
Οι αποτελεσματικοί και οι διαπραγματευτές που έχουν αρχές γνωρίζουν ότι αυτή είναι μια κοινή παρανόηση και ότι η διαδικασία αρχίζει πολύ νωρίτερα και με λιγότερο συναρπαστικό τρόπο. Επίσης, συνεχίζεται πολύ μετά την ολοκλήρωση της διαπραγμάτευσης πρόσωπο με πρόσωπο.
Η κατανόηση των φάσεων και των βημάτων της διαπραγματευτικής διαδικασίας θα δώσει την δυνατότητα στον διαπραγματευτή να σχεδιάσει την δομή κάθε διαπραγμάτευσης κατά τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο.
Η πλευρά που θα ακολουθήσει μια συστηματική δομή και διαδικασία θα έχει το πλεονέκτημα της καθοδήγησης και του ελέγχου της διαπραγμάτευσης.

Οι Φάσεις και τα Βήματα της Διαδικασίας

Όλες οι διαπραγματεύσεις κινούνται μέσω τριών φάσεων:

1. Την Προ-διαπραγματευτική Φάση – όλα όσα συμβαίνουν ***πριν*** από την έναρξη της διαπραγμάτευσης
2. Την επίσημη Φάση της Διαπραγμάτευσης – όλα όσα συμβαίνουν ***κατά*** την διάρκεια της διαπραγμάτευσης
3. Την μετα-διαπραγματευτική Φάση – όλα όσα συμβαίνουν ***μετά*** το πέρας της διαπραγμάτευσης.

Το Διάγραμμα που ακολουθεί απεικονίζει τις Φάσεις αυτές και τα αντίστοιχα στάδια:

Πριν	***Κατά***	***Μετά***
Στάδια	***Στάδια***	***Στάδια***
➢ Σχεδιασμός και Προετοιμασία ➢ Επιρροή	➢ Δημιουργία Σχέσης ➢ Συζήτηση, Διερεύνηση, Επιρροή ➢ Διαλείμματα ➢ Προτάσεις, Παζάρεμα, Συναλλαγή ➢ Συμφωνία, Περίληψη	➢ Έγγραφη Καταχώρηση της Συμφωνίας ➢ Εφαρμογή ➢ Ανασκόπηση της διαδικασίας ➢ Έλεγχος της Συμφωνίας ➢ Πανηγυρισμοί ➢ Διαχείριση της Σχέσης

Κάθε στάδιο απαρτίζεται από κάποιες δραστηριότητες και τακτικές τις οποίες χρησιμοποιούν οι αποτελεσματικοί διαπραγματευτές. Αναφερόμαστε σε κάποιες απ' αυτές τις δραστηριότητες:

Φάση 1 – Σχεδιασμός και Προετοιμασία

Οι επιτυχημένοι διαπραγματευτές αρχίζουν πολύ πριν οι δύο πλευρές καθίσουν στην τράπεζα των διαπραγματεύσεων. Η πρώτη και η σημαντικότερη παραχώρηση που κάνουν πολλοί διαπραγματευτές στην άλλη πλευρά είναι η ανεπαρκής προετοιμασία τους. Μερικοί λένε: «Δεν είχα τον χρόνο να προετοιμαστώ, αλλά μην σας απασχολεί, αφού ακούσω αυτά που έχετε να πείτε, θα σκεφτώ κάτι!»
Αν δεν έχετε χρόνο να προετοιμαστείτε είναι καλύτερα να αναβάλλετε την διαπραγμάτευση.

Η προετοιμασία είναι ο θεμέλιος λίθος της σκέψης κατά την διάρκεια της διαπραγμάτευσης. Διότι διαπραγμάτευση είναι ένας τρόπος λήψης αποφάσεων βασισμένες σε πληροφορίες.

Αν δεν υπάρχει χρόνος και μια αναβολή δεν είναι εφικτή, τότε είναι σημαντικό να γνωρίζουμε τα βήματα της προετοιμασίας που παραλείψαμε. (Στις περιπτώσεις αυτές θα πρέπει να ζητάτε περισσότερα διαλείμματα για να δώσετε χρόνο στον εαυτό σας και να σχεδιάσετε ανάλογα με την πρόοδο που σημειώνεται κάθε φορά).

Εντατική προετοιμασία δεν εγγυάται επιτυχία, παρ' όλα αυτά, η προετοιμασία είναι ουσιώδης για την επιτυχία και ο καλύτερος τρόπος για να αποφύγετε μια κακή συμφωνία.

Όταν ρωτάμε τους διαπραγματευτές γιατί κατέληξαν σε μια κακή συμφωνία. Συνήθως μας απαντούν ότι δεν προετοιμάστηκαν αρκετά διότι δεν υπήρχε χρόνος.

Προετοιμασία σημαίνει σκληρή, συστηματική, συχνά ήρεμη εργασία η οποία ακολουθείται από ολοκληρωμένη, φιλοσοφημένη και καλά δομημένη προσέγγιση.

Το χρονικό διάστημα της προετοιμασίας δεν είναι ένδειξη της ποιότητας της προετοιμασίας. Η χρήση ενός καταλόγου είναι απαραίτητη για την διασφάλιση μιας ολοκληρωμένης προετοιμασίας. Είναι λάθος να αναβάλλουμε την προετοιμασία για το τελευταίο ελεύθερο λεπτό που διαθέτουμε πριν από την διαπραγμάτευση.

Ο εγκέφαλός μας χρειάζεται χρόνο για να επεξεργαστεί τις πληροφορίες και να δημιουργήσει εναλλακτικές λύσεις και επιλογές. Μια ομάδα χρειάζεται περισσότερο χρόνο προετοιμασίας σε σύγκριση με τον μεμονωμένο διαπραγματευτή.

Οι πληροφορίες είναι δύναμη για τους διαπραγματευτές και η συστηματική προετοιμασία θα δώσει πληροφορίες για την δύναμη και την ισχύ που θα φέρουν οι δύο πλευρές στην τράπεζα των διαπραγματεύσεων. Θα δώσει επίσης τις πληροφορίες για τον σχεδιασμό της χρήσης της δύναμης κατά την διάρκεια της διαπραγμάτευσης.

Πάντοτε γνωρίζουμε τι έπρεπε να είχαμε κάνει κατά την διαπραγμάτευση μετά το τέλος της. Ενώ η εκ των υστέρων γνώση είναι μεγάλη επιστήμη, αυτό που χρειάζεται είναι πρόβλεψη!

Δύο (2) Στοιχεία Κλειδιά

Κάθε διαπραγμάτευση απαρτίζεται από δύο στοιχεία κλειδιά:

1. Το Περιεχόμενο και
2. Την Διαδικασία

Το Περιεχόμενο αναφέρεται στα γεγονότα (τα πραγματικά θέματα) της συγκεκριμένης διαπραγμάτευσης.

Τα «ΤΙ» της διαπραγμάτευσης. Τι διαπραγματευόμαστε!

Η Διαδικασία αναφέρεται στις μεθόδους με τις οποίες διεξάγεται μια διαπραγμάτευση.

Τα «ΠΩΣ» διαχειρίζεται ο υπεύθυνος τα της διαπραγμάτευσης.

Η διαπραγμάτευση είναι μια διαδικασία στρατηγικών και τακτικής, όπου ο τρόπος με τον οποίο διαπραγματεύεται κάποιος συχνά είναι το ίδιο ή πιο σημαντικός από το τι διαπραγματεύεται.

Η έρευνα υποστηρίζει ότι πολλοί διαπραγματευτές αφιερώνουν το μεγαλύτερο τμήμα του χρόνου προετοιμασίας τους στο περιεχόμενο της διαπραγμάτευσης (γεγονότα, νούμερα, τεχνικές πλευρές) και δεν γνωρίζουν ότι πρέπει να προετοιμαστούν και για την διαδικασία. Ο αποτελεσματικός διαπραγματευτής έχει την ικανότητα να ξεχωρίσει την διαδικασία από το περιεχόμενο και να προετοιμαστεί και για τα δύο.

Μερικοί διαπραγματευτές ακολουθούν το μονοπάτι της μικρότερης αντίστασης. Η μείωση του χρόνου προετοιμασίας είναι συχνά το πρώτο πράγμα που κάνουν οι

πολυάσχολοι. Γι' αυτό τους ακούμε πολλές φορές να λένε ότι είναι σχεδόν έτοιμοι και ότι θα σκεφτούν κάτι όταν έλθει η ώρα!

Προσοχή στα ΜΗ

- Μην αφήνετε τον εαυτό σας να υπνωτιστεί από το υλικό και τις επιλογές που έχετε προετοιμάσει – κρατήστε το μυαλό σας ανοικτό σε νέες ιδέες και σε επιλογές που μπορεί να προκύψουν κατά την διάρκεια της διαπραγμάτευσης.
- Μην επιτρέψετε στον εαυτό σας να πτοηθεί από τα δυνατά σημεία της άλλης πλευράς – και αυτοί έχουν αδυναμίες και προθεσμίες – ή απ' οτιδήποτε άλλο που θα ανακαλύψετε κατά την προετοιμασία σας.
- Μην διαπραγματευτείτε αν δεν έχετε τον χρόνο να προετοιμαστείτε αρκετά.
- Μην πιείτε και μην φάτε πολύ πριν από την διαπραγμάτευση.
- Μην κανονίζεται τα ταξίδια σας με τρόπο που να ΜΗΝ σας αφήνουν περιθώρια για κάποιες καθυστερήσεις.

Η Προετοιμασία για την Επιτυχία
Ένας Κατάλογος
για τον Αποτελεσματικό Διαπραγματευτή και την Προετοιμασία του

1. Προετοιμασία για το Περιεχόμενο «το ΤΙ»

- Εντοπίστε τα θέματα που θα διαπραγματευτείτε
- Εντοπίστε τις ανάγκες σας προσωπικές και επιχειρηματικές
- Εντοπίστε τις ανάγκες της άλλης πλευράς, προσωπικές και επιχειρηματικές
- Εντοπίστε κάποιο κοινό έδαφος και ενδιαφέροντα
- Θεμελιώστε τις θέσεις σας MFP – RTP – WAP
- Εξετάστε την δύναμη της BATNA σας
- Εξετάστε την δύναμη της BATNA των άλλων
- Συλλέξτε πληροφορίες για τα υπό συζήτηση θέματα
- Τσεκάρετε δύο φορές όλα τα γεγονότα και τα νούμερα
- Συλλέξτε πληροφορίες για τους άλλους διαπραγματευτές
- Γνώριζε τις υποθέσεις σου – δοκίμασε την αντοχή των υποθέσεων
- Προετοίμασε ένα κατάλογο με ερωτήσεις για: (πληροφορίες που λείπουν – πριν και κατά την διαπραγμάτευση – ξεκαθάρισμα των αντιλήψεων, δοκιμή των γενομένων υποθέσεων)
- Ανακάλυψε τις ανάγκες και τα ενδιαφέροντά τους
- Πρόλαβε τις πιθανές ερωτήσεις ή αντιρρήσεις τους
- Ετοίμασε απαντήσεις για τις ερωτήσεις και τις αντιρρήσεις τους
- Γράψε τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία σου
- Γράψε τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία των άλλων
- Γράψε τις παραχωρήσεις που μπορείς να συνδιαλλαγείς (κόστος σε σένα – αξία για τους άλλους)
- Γράψε τις παραχωρήσεις που ζητάς απ' αυτούς
- Γράψε τα IVTs (Inexpensive Valuable Tradeables)
- Ανάπτυξε επιλογές, εναλλακτικές λύσεις, λύσεις, «τι εάν» σενάρια
- Σχεδίασε την πρόταση του ανοίγματος της διαπραγμάτευσης
- Ποια νομικά, περιβαλλοντικά, ηθικά, τεκμηριωμένα ή λειτουργικά θέματα και περιοριστικούς παράγοντες πρέπει να λάβεις υπόψη σου;
- Κράτησε σημειώσεις – δεν είναι δυνατόν να συγκρατήσεις όλα τα στοιχεία στο κεφάλι σου

2. Προετοιμασία για την Διαδικασία «το ΠΩΣ»

- Αποφάσισε αν θα διαπραγματευτείς μόνος ή ως μέλος μιας ομάδας
- Συμφωνήστε τους ρόλους των μελών της ομάδας
- Σχεδιάστε μια πρόβα για την ομάδα
- Αποφασίστε πόσος χρόνος απαιτείται για προετοιμασία και πόσος χρόνος υπάρχει διαθέσιμος
- Σχεδιάστε μια πρόταση με την θεματολογία που προτείνετε να ακολουθηθεί
- Δώστε την προτεινόμενη θεματολογία στην άλλη πλευρά
- Επιβεβαιώστε τον τόπο της συνάντησης, που;
- Διαπραγματευτείτε εσωτερικά και κάνετε τις απαιτούμενες παρασκηνιακές ενέργειες για στήριξη
- Σταθεροποίησε το επίπεδο της εξουσιοδότησής σου
- Επιβεβαίωσε την στρατηγική σου και το στυλ
- Πρόλαβε την δική τους στρατηγική και το στυλ
- Προετοίμασε την αίθουσα της συνεδρίασης, διαρρύθμιση, διευκολύνσεις, γραφική ύλη, σχεδιαγράμματα, χάρτες, κλπ.
- Σχεδίασε την δομή των διαλειμμάτων
- Σχεδίασε για την τακτική στις συναντήσεις πρόσωπο με πρόσωπο
- Σχεδίασε την τακτική της έναρξης των διαπραγματεύσεων
- Προγραμμάτισε την διάρκεια και τον αριθμό των διαλειμμάτων
- Πρόλαβε την τακτική τους και τον τρόπο αντίδρασης σ' αυτήν
- Να ανατρέξεις σε προηγούμενες διαπραγματεύσεις με την ίδια ομάδα. Πόσο μπορούν οι προηγούμενες διαπραγματεύσεις να επηρεάσουν την παρούσα;
- Προσπάθησε να μην σε διακόπτουν (άνθρωποι, τηλέφωνα, κλπ.)
- Σχεδίασε τις ώρες του ταξιδιού σου (δώσε αρκετό χρόνο και ευελιξία)
- Ελάτε σε επαφή με την άλλη πλευρά και επιβεβαιώστε τις λεπτομέρειες και προσπαθήστε να δημιουργήσετε μια θετική σχέση
- Σχεδίασε για μια ανασκόπηση Περιεχομένου και Διαδικασίας μετά την διαπραγμάτευση
- Αποφάσισε ποιες πληροφορίες θα πρέπει να τους δώσεις κατά το στάδιο της συζήτησης ή της διερεύνησης των προθέσεών τους
- Σχεδίασε και προετοίμασε τα οπτικοακουστικά μέσα τα οποία θα σε βοηθήσουν να επηρεάσεις την άλλη πλευρά
- Προγραμμάτισε για επίσκεψη των «εγκαταστάσεών σας» και επίδειξη των προϊόντων ή των υπηρεσιών σας
- Συγκέντρωσε όλα τα εργαλεία που θα συμβάλλουν στην στήριξή σου. Σημειώσεις, υπολογιστές, έγγραφα, μολύβια, στυλό, κλπ.
- Συγκέντρωσε ιδέες (ιδεοθύελλα) για να έχεις δημιουργικές επιλογές, λύσεις, IVTs
- Σχεδιάστε το ιδανικό περιβάλλον για μια win – win ατμόσφαιρα
- Σχεδιάστε τα νοητικά σήματα τα οποία θα χρησιμοποιήσετε στην επικοινωνία σας ως ομάδα
- Μελετήστε τις διαφορετικές κουλτούρες και τις συνήθειες των ανθρώπων με τους οποίους θα διαπραγματευτείτε.

Φάση 2   Στάδια 1 & 2
Καθιερώστε – συζητήστε - διερευνήστε
Τι πρέπει να κάνετε ...

- Να είστε στην ώρα σας
- Η χειραψία να έχει θετικά στοιχεία, χρησιμοποιείστε ονόματα
- Εμπλακείτε σε σκόπιμες και ουδέτερες μικρές συζητήσεις
- Προσαρμοστείτε ο ένας στον άλλο ως άνθρωποι
- Αν είστε ο οικοδεσπότης, κάνετε την εξής εισαγωγική πρόταση: «Μπορούμε κατ' αρχήν να συμφωνήσουμε την διαδικασία ...»
- Συμφωνείστε στα διαδικαστικά: σκοπό, θεματολογία, διαθέσιμο χρόνο, εξουσιοδοτήσεις για τις συμφωνίες, διαλείμματα, κλπ.
- Δημιουργήστε ένα κλίμα συνεργασίας – αναζητήστε κάποια «ΝΑΙ»
- Χειριστείτε σωστά την γλώσσα του σώματος. Να είναι ανοικτή και θετική. Παρατηρήστε την γλώσσα του σώματος των άλλων
- Ανταλλάξτε πληροφορίες, κρατήστε σημειώσεις
- Κάνετε τις κατάλληλες ερωτήσεις για να καλύψετε κενά που τυχόν υπάρχουν στην πληροφόρησή σας – Αξιοποιήστε την σιωπή
- Αναπτύξτε καινούργιες εναλλακτικές λύσεις από τις καινούργιες πληροφορίες που σας δόθηκαν ή διαπιστώσατε
- Ελέγξτε όλες τις υποθέσεις που γίνονται κατά την προετοιμασία
- Ξεκαθαρίστε τις αντιλήψεις, τις δικές σας και των άλλων
- Ρωτήστε γιατί, τι και πως, για να εντοπίσετε τις ανάγκες, τα ενδιαφέροντα και τις προσδοκίες των άλλων. Χρησιμοποιείστε τον κατάλληλο τόνο της φωνής όταν κάνετε αυτές τις ερωτήσεις
- Δείξτε προβληματισμένοι για τις ανάγκες και τα ενδιαφέροντά τους
- Κάνετε συχνές περιλήψεις και χρησιμοποιείστε την παράφραση
- Ακούστε προσεκτικά και ενεργά τις απαντήσεις τους, τις ερωτήσεις και τις δηλώσεις τους
- Εντοπίστε κάποιο κοινό έδαφος, θέματα ή ενδιαφέροντα στα οποία συμφωνείτε
- Ανακαλύψτε τι θέλουν (MFP) πριν τους πείτε τι θέλετε (MFP)
- Συνεχίστε να λέτε «αν»
- Ακούστε και απαντήστε σε τυχόν σήματα που συλλάβατε
- Αν δεν στείλουν κάποιο σήμα στείλτε εσείς ένα – αν δεν το κατανοήσουν ή δεν το αντιληφθούν, να το επαναλάβετε
- Να γνωρίζετε πότε μετακινήστε σε ένα επόμενο στάδιο
- Προτείνετε ένα διάλειμμα στο τέλος αυτού του σταδίου.

Τι να ***ΜΗΝ*** κάνετε ...

- Διακόπτετε, κατηγορείτε, σαρκάζετε, μετράτε κερδισμένους πόντους, μιλάτε πολύ
- Προβληματίζεστε με τα μεγάλα διαλείμματα
- Συγχέετε την σύγκρουση των συμφερόντων με τον ανταγωνισμό μεταξύ των ανθρώπων
- Κάνετε ευχαρίστως παραχωρήσεις
- Κάνετε αμετακίνητες προτάσεις
- Πτοήστε από την απόσταση μεταξύ των MFP – κρατήστε την ψυχραιμία σας
- Απαντήστε στις ερωτήσεις τους αφού δεν είστε βέβαιοι ότι έχετε κατανοήσει την ερώτηση
- Εμπλακείτε σε συζήτηση ή διαμάχη μαζί τους αν σας διακόπτουν, αγνοείστε τις διακοπές

- Υποτιμήσετε τον κίνδυνο να φθάσετε σε ένα αδιέξοδο.

Στάδιο 3
Προτείνετε (Διατηρήστε την προς τα εμπρός κίνηση)
Τι να κάνετε ...
- Προσπαθήστε να κάνετε την άλλη πλευρά να προτείνει πρώτη
- Αρχίστε κάνοντας ανιχνευτικές και διερευνητικές προτάσεις ή εισηγήσεις. «Αν» γίνει αυτό, «Τι και αν». (Αν γίνει αυτό ... τότε θα ... ?)
- Παρουσιάστε την πρότασή σας με αυτοπεποίθηση και αξιοπιστία
- Σκοπεύστε ψηλά με τις αρχικές προτάσεις σας – ρεαλιστικά όμως!
- Αναγνωρίστε την πρότασή τους – ασχοληθείτε μ' αυτήν και εξηγήστε γιατί δεν μπορείτε να την δεχθείτε, τότε αντιπροτείνετε!
- Χρησιμοποιήστε την φόρμουλα «Αν θα ... εσείς τότε εμείς ...»
- Αναμείνατε η αντιπρότασή τους να είναι αντίθετη από την δική σας
- Εισάγετε κάποιες από τις επιλογές, τις εναλλακτικές λύσεις, τι ιδέες, τις IVTs
- Κάνετε συχνές περιλήψεις – ανακεφαλαιώσεις
- Εξετάστε την περίπτωση της διασύνδεσης των προτάσεών σας
- Να είστε υπομονετικός – αφιερώστε χρόνο κατά την διάρκεια αυτών των «τελετουργικών ασυναρτησιών»
- Κάνετε ερωτήσεις για να ξεκαθαρίσετε κάποια σημεία που δεν έχετε ξεκαθαρίσει ή αντιληφθεί
- Κρατήστε σημειώσεις
- Προτείνετε διαλείμματα για να εξετάσετε τα προβλήματα που ανέκυψαν

Τι να ΜΗΝ κάνετε ...
- Λογομαχείτε – οι λογομαχίες δεν διαπραγματεύονται, μόνο οι προτάσεις είναι δυνατόν να διαπραγματευτούν
- Διακόπτετε – η συνήθεια αυτή οδηγεί σε λογομαχίες
- Χρησιμοποιείτε φράσεις που ενοχλούν, π.χ. «η πολύ λογική μας πρόταση ή προσφορά»
- Χρησιμοποιείτε πολλαπλά σημεία για να στηρίξετε την περίπτωσή σας – χρησιμοποιήστε το ισχυρότερο σημείο σας
- Απορρίπτετε μια πρόταση αμέσως
- Κάνετε παραχωρήσεις ευχαρίστως, μόνο προτάσεις
- Κάνετε άμεσα μια αντιπρόταση σε μια πρόταση της άλλης πλευράς.

Στάδιο 4
Παζαρέψτε – συναλλαγείτε – γεφυρώστε το χάσμα
Τι να κάνετε ...
- Να γνωρίζετε ότι η μετακίνηση από την πρόταση στην διαπραγμάτευση μπορεί να είναι ξαφνική
- Συνοψίστε και χρησιμοποιείστε την σιωπή για να ενθαρρύνετε την άλλη πλευρά να μετακινηθεί πρώτη, ή συνοψίστε και αρχίστε να διαπραγματεύεστε μικρές παραχωρήσεις με την άλλη πλευρά
- Δημιουργήστε χώρο για ένα σύντομο διαπραγματευτικό στάδιο, ειδικά, αν έχετε μετακινηθεί αρκετά κοντά κατά το στάδιο των προτάσεων
- Ακολουθήστε όλες τις οδηγίες για την διαπραγμάτευση των παραχωρήσεων, ειδικότερα:
    1. Πάντοτε να προηγούνται οι συνθήκες και μετά οι παραχωρήσεις – «αν από την πλευρά σας ... τότε εμείς ...»

2. Διαπραγματευτείτε πράγματα τα οποία δεν στοιχίζουν πολλά σε σας αλλά έχουν αξία για την άλλη πλευρά (IVT's)
3. Αρκετές μικρές παραχωρήσεις είναι καλύτερες από μία μεγάλη (αυτό που έχει σημασία είναι η συχνότητα όχι το μέγεθος)

- Κρατήστε σημειώσεις για όλες τις παραχωρήσεις που συζητήσατε
- Παρατηρήστε την γλώσσα του σώματος πολύ προσεκτικά
- Προσέξτε ιδιαίτερα την δική σας γλώσσα του σώματος
- Εξετάστε την περίπτωση της σύνδεσης των θεμάτων – η συμφωνία σε ένα απ' αυτά γίνεται υπό τον όρο της συμφωνίας και στα υπόλοιπα
- Χρησιμοποιήστε την τακτική του χρόνου προς όφελός σας
- Εστιάστε την προσοχή σε όλες τις εναλλακτικές λύσεις και επιλογές – όχι αποκλειστικά στην τιμή
- Ζητήστε ένα διάλειμμα αν χρειάζεται να εξετάσετε μια πρόταση ή την τελική τους προσφορά.

Τι να ΜΗΝ κάνετε ...

- Εκπλαγείτε από το πόσο γρήγορα μπορεί να ολοκληρωθεί το στάδιο της διαπραγμάτευσης
- Σας συλλάβουν εξ' απήνης με νέα θέματα τα οποία μπορεί να υπεισέλθουν στην διαπραγμάτευση
- Υποκύψετε σε κανενός είδους πίεση
- Γίνετε πλεονέκτης και «τινάξετε την συμφωνία στον αέρα»
- Προβείτε σε απρογραμμάτιστες παραχωρήσεις
- Χάσετε την θέα του στόχου σας
- Μετακινείτε την WAP χωρίς το όφελος ενός διαλείμματος.

Στάδιο 5

Συμφωνήστε (Σφραγίστε την Συμφωνία)

Τι να κάνετε ...

- Παρατηρήστε για αγοραστικά σήματα ή ενδείξεις κλεισίματος από την άλλη πλευρά (λεκτικά ή νοητικά)
- Ελέγξτε και βεβαιωθείτε ότι έχουν επιλυθεί όλα τα θέματα
- Πάρτε την απόφαση να κλείσετε – αποδεχθείτε την προσφορά τους
- Χρησιμοποιείστε μια «περίληψη κλεισίματος» για να καταλήξετε στην τελική συμφωνία
- Εξετάστε την περίπτωση να χρησιμοποιήσετε μια «παραχώρηση κλεισίματος» (μια μικρή παραχώρηση που διαπραγματευτήκατε) για να οδηγηθείτε στην τελική συμφωνία
- Αποσπάστε μια συμφωνία κατ'αρχήν, αν δεν έχουν την τελική εξουσία και τις απαραίτητες εξουσιοδοτήσεις
- Ολοκληρώστε με την ακριβή περιγραφή και περίληψη όλων όσων συμφωνήσατε – αποσπάστε την συμφωνία τους σ' αυτό
- Χρησιμοποιήστε οπτικοακουστικά μέσα για την περίληψη
- Κρατήστε σημειώσεις με όλες τις λεπτομέρειες της συμφωνίας
- Δώστε τα χέρια αμέσως μετά την συμφωνία
- Αποχωρήστε το συντομότερο από τον χώρο της διαπραγμάτευσης.

Τι να ΜΗΝ κάνετε

- Επιβάλλετε μια συμφωνία κάνοντας «τελικές προσφορές» παρά μόνον στην περίπτωση που δεν μπορείτε να πάτε πιο πέρα
- Γίνεστε πλεονέκτης και ζητάτε περισσότερες παραχωρήσεις – κινδυνεύετε να μην έχετε συμφωνία

- Εισάγετε καμία έκπληξη σε θέμα, απαίτηση ή συνθήκη σ' αυτό το στάδιο
- Φέρεστε απρόσεχτα σε πληροφορίες που έρχονται στην αντίληψή σας στις εκδηλώσεις μετά την διαπραγμάτευση
- Αποδεχθείτε αμφισβητήσεις ή αβεβαιότητες σχετικά με τους όρους της συμφωνίας
- Μην υποκύψετε στις πιέσεις κατά το στάδιο του κλεισίματος
- Υποπέσετε στην παγίδα της τακτικής του «γρήγορου κλεισίματος» με την μέθοδο του μοιράσματος της διαφοράς
- Πείτε στην άλλη πλευρά ότι θα μπορούσαν να πετύχουν μια καλύτερη συμφωνία αν ...
- Χαίρεστε κρυφά και με ικανοποίηση για την συμφωνία σε ανοικτό χώρο ή δημόσια.

Φάση 3
Η μετά την Διαπραγμάτευση Φάση
Στάδια 1 & 2
Καταγραφή και Εφαρμογή

Τι να κάνετε ...

- Πάντοτε να προσφέρεστε για την προετοιμασία των εγγράφων της συμφωνίας
- Αμέσως μετά την διαπραγμάτευση γράψτε τους όρους και τις λοιπές λεπτομέρειες της συμφωνίας
- Γράψτε όχι μόνο αυτά που συμφωνήθηκαν, αλλά ποιος θα κάνει τι και πότε – να είστε συγκεκριμένοι για να αποφύγετε παρανοήσεις
- Όπου είναι απαραίτητο, η συμφωνία να ελεγχθεί από τον Νομικό Σύμβουλο
- Να είσαι οργανωμένος από την πλευρά για όλες τις απαραίτητες υπογραφές με την ελάχιστη καθυστέρηση
- Ενσωματώστε τις ημερομηνίες για τον έλεγχο της συμμόρφωσης προς την συμφωνία
- Στείλτε την συμφωνία σε όλους που ήταν παρόντες στην διαπραγμάτευση
- Στείλτε την συμφωνία ή συζητήστε την με όλους οι οποίοι εμπλέκονται στην εφαρμογή της
- Όπου είναι εφικτό, παραδώστε προσωπικά τα έγγραφα της συμφωνίας
- Καθορίστε ημερομηνίες ελέγχου για την παρακολούθηση της εφαρμογής της συμφωνίας από όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη
- Να γνωρίζετε ότι υπάρχει ο πειρασμός από την άλλη πλευρά να ξανανοίξει την διαπραγμάτευση για ένα συγκεκριμένο θέμα.

Τι να ΜΗΝ κάνετε ....

- Ρίχνετε μέσα στην γραπτή συμφωνία κάποια θέματα πέρα από εκείνα που συμφωνήθηκαν
- Αλλάζετε καμία πλευρά ή άποψη της συμφωνίας
- Χρησιμοποιείτε αχνή ή αόριστη γλώσσα όταν περιγράφετε ποιος θα κάνει τι. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε παρεξηγήσεις
- Αφήνετε αρκετό χρονικό διάστημα μεταξύ της ολοκλήρωσης της συμφωνίας και της παράδοσης των εγγράφων.

Στάδιο 3

Τι να κάνετε ...

- Ανατρέξτε σε όλες τις φάσεις και τα στάδια της διαπραγμάτευσης για να διαπιστώσετε πόσο καλά τα πήγατε
- Συζητήστε την διαπραγμάτευση με τον προϊστάμενό σας, τους συναδέλφους σας, τα μέλη της ομάδας

Σημειώστε ποια ευχάριστα αποτελέσματα επετεύχθησαν από την πλευρά σας από την συγκεκριμένη διαπραγμάτευση:

1. Εμπνεύσεις που ικανοποιήθηκαν πλήρως (MFP!)
2. Ρεαλιστική, δίκαιη και λογική, σε μεγάλο ποσοστό επετεύχθησαν οι προσδοκίες μας (RTP)
3. Πετύχαμε μόνο το ελάχιστο των στόχων μας (WAP!)
4. Κάτω από το minimum

Από την πλευρά των διαδικασιών, που πήγε καλά η άλλη πλευρά;

1. Διάγνωση των αναγκών
2. Επιλογή του στυλ της διαπραγμάτευσης
3. Ο έλεγχος του κλίματος και της ατμόσφαιρας
4. Εντοπισμός κάποιας τακτικής και η χρήση της
5. Οι φάσεις της διαχείρισης της διαπραγμάτευσης
6. Οι επικοινωνιακές Δεξιότητες

Από την πλευρά των διαδικασιών, τι κάναμε καλά από την πλευρά μας;

1. Διάγνωση των αναγκών
2. Επιλογή του στυλ
3. Έλεγχος της ατμόσφαιρας και του κλίματος
4. Εντοπισμός των τακτικών και η χρήση τους
5. Οι φάσεις της διαχείρισης της διαπραγμάτευσης
6. Οι επικοινωνιακές δεξιότητες

Πως θα μπορούσε να χειριστεί καλύτερα την διαδικασία η άλλη πλευρά;

1. Ο επικεφαλής της διαπραγματευτικής ομάδας
2. Τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας

Πως θα μπορούσε να χειριστεί καλύτερα την διαδικασία η πλευρά μας;

1. Πως τα πήγε ο επικεφαλής της ομάδας μας;

Τι θα προτείνατε να κάνει διαφορετικά η πλευρά σας την επόμενη φορά;

Τι άλλο έμαθε η πλευρά σας απ’ αυτήν την διαπραγμάτευση;

- Αποφασίστε τι θα κάνετε διαφορετικά την επόμενη φορά
- Κρατήστε σημειώσεις και αρχειοθετήστε τες για να είναι έτοιμες για την επόμενη προετοιμασία σας
- Να αισθάνεστε καλά για τις τακτικές που πήγαν καλά
- Μάθετε από την εμπειρία.

Τι να ΜΗΝ κάνετε ...

- Εστιάζετε μόνο στα πράγματα που δεν πήγαν καλά
- Προγραμματίζετε την ανασκόπηση της διαπραγμάτευσης μετά παρέλευση χρόνου από την ολοκλήρωσή της. Δύσκολα θα ανακαλέσετε τι συνέβη.
- Ξεχάσετε να πανηγυρίσετε την επιτυχία.

Στάδια 4 & 5
Η Φάση της Μετα-Διαπραγμάτευσης

Τι να κάνετε ...

- Βεβαιωθείτε ότι όλες οι πλευρές συμμορφώνονται με τους όρους της συμφωνίας
- Καλέστε μια συνάντηση όλων των εμπλεκομένων μερών για να συζητήσετε κάποιες τυχόν «σοβαρές» αποκλίσεις
- Χρησιμοποιήστε αυτές τις ελεγκτικές περιόδους για να ενισχύσετε και να αναπτύξετε την υπάρχουσα σχέση
- Χρησιμοποιήστε άτυπες ευκαιρίες (επιχειρηματικά γεύματα, διασκέδαση, εκδηλώσεις, σπορ) για να ελέγξετε την συμμόρφωση στην συμφωνία
- Ακούστε προσεκτικά, κατά την διάρκεια αυτών των περιπτώσεων, για πληροφορίες σχετικές με τις ανάγκες και τα ενδιαφέροντά τους, ιδιαίτερα τα προσωπικά. Οι πληροφορίες αυτές θα αποδειχθούν πολύτιμες όταν ετοιμάζεστε για την επόμενη διαπραγμάτευση.

Τι να ΜΗΝ κάνετε ...

- Ξεχάσετε να ξεχωρίσετε τους ανθρώπους από το πρόβλημα.

Έντυπο Ανασκόπησης της Διαπραγμάτευσης

Ο σκοπός του εντύπου αυτού είναι να σας βοηθήσει στην ανασκόπηση της διαδικασίας της διαπραγμάτευσης. Οι επιτυχημένοι διαπραγματευτές διατηρούν αυτήν την επιτυχία τους μέσω μιας σταθερής διαδικασίας αναλύοντας τις ενέργειές τους και αναζητώντας τρόπους για την βελτίωσή τους. Κάθε διαπραγμάτευση παρέχει τέτοιες ευκαιρίες.
Προτείνεται ένα έντυπο το οποίο μπορεί να συμβάλλει στην προσωπική σας ανάπτυξη.
Διαπραγμάτευση με ....
Ημερομηνία ....

Προετοιμασία:
Η Διαπραγματευτική Εμβέλεια ήταν:

	Λεπτομέρειες του Πακέτου
MFP «που θα επιθυμούσα»	
RTP «που θα πρέπει να πετύχω»	
WAP «που πρέπει να αποφύγω»	

Αποτέλεσμα:
Το πακέτο που συμφωνήθηκε ήταν:

Το Πακέτο έχει τις εξής επιδράσεις στο εισόδημά μας	***Η Διαπραγμάτευση είχε την εξής επίδραση στις Σχέσεις Πελάτη – Προμηθευτή - Συναδέλφων***

Οι τομείς με τους οποίους είμαι περισσότερο ικανοποιημένος είναι οι εξής:
-
-
-
-

Οι τομείς που αισθάνομαι ότι πρέπει να βελτιωθώ είναι:
-
-
-
-

Σχεδιάζω να βελτιώσω την απόδοσή μου με τους εξής τρόπους:
-
-
-

Ο Κατάλογος του Καλού Διαπραγματευτή

1.	***ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ (Ακριβείς και ενημερωμένες πληροφορίες είναι πηγή δύναμης*** ➢ Έχετε αναλύσει τις διαθέσιμες πληροφορίες; ➢ Έχετε εντοπίσει πληροφορίες που λείπουν; ➢ Έχετε εντοπίσει τις πληροφορίες που δεν θα αποκαλύψετε; ➢ Έχετε αποφασίσει από πριν ποιες πληροφορίες χρειάζεστε; ➢ Έχετε κάνει ένα κατάλογο με τις ερωτήσεις; ➢ Έχετε αποφασίσει ποιες πληροφορίες θα σας ζητήσουν;	√
2.	***ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ (Οι αποτελεσματικοί Διαπραγματευτές ρωτάνε περισσότερο και μιλάνε λιγότερο στην διαπραγμάτευση)*** ➢ Έχετε κάνει ένα κατάλογο με τις ερωτήσεις που πρέπει να απαντηθούν κατά την συζήτηση ή κατά το ερευνητικό στάδιο;	√
3.	***ΘΕΜΑΤΑ (Οι συγκεκριμένες πλευρές της Διαπραγμάτευσης)*** ➢ Έχετε εντοπίσει τα θέματα που θα διαπραγματευτείτε; ➢ Έχετε εντοπίσει τα ενδιαφέροντα και τις ανάγκες σας; ➢ Έχετε εντοπίσει τα ενδιαφέροντα και τις ανάγκες τους;	√
4.	***ΙΣΧΥΣ (Η Δύναμη και η Ικανότητα Επιρροής των Άλλων)*** ➢ Έχετε εντοπίσει τα ισχυρά και τα αδύνατα σημεία σας; ➢ Έχετε εντοπίσει τα αντίστοιχα σημεία των άλλων; ➢ Έχετε εντοπίσει την δύναμη της δικής σας BATNA; ➢ Έχετε εντοπίσει την δύναμη της δικής τους BATNA;	√
5.	***ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΕΜΒΕΛΕΙΑ (Η Ικανότητά σας να μετακινηθείτε)*** ➢ Έχετε εντοπίσει την δική σας MFP, RTP και WAP? ➢ Έχετε εντοπίσει την δική τους MFP, RTP και WAP?	√
6.	***IVT's (Κινήσεις οι οποίες έχουν μικρό Κόστος)*** ➢ Έχετε καταρτίσει ένα κατάλογο με τα IVT's? ➢ Έχετε προβληματιστεί με τα δικά τους IVT's? ➢ Έχετε ετοιμάσει κάποια ευθυγράμμιση των δύο IVT's?	√
7.	***AGENDA (Η Ικανότητά σας να επηρεάσετε την Διαδικασία της Διαπραγμάτευσης)*** ➢ Έχετε προτείνει κάποια θεματολογία στην άλλη πλευρά; ➢ Έχετε απαντήσει στην θεματολογία που λάβατε;	√
8.	***ΜΟΝΟΣ ή ΟΜΑΔΑ (Συχνά η διαφορά μεταξύ Επιτυχίας και Αποτυχίας)*** ➢ Έχετε σκεφτεί την αξιοποίηση μιας ομάδας; ➢ Έχετε ξεκαθαρίσει τους ρόλους των μελών της ομάδας; ➢ Έχετε συμφωνήσει τον κώδικα της επικοινωνίας σας; ➢ Γνωρίζετε αν η άλλη πλευρά προγραμματίζει μια ομάδα; ➢ Έχετε αναλύσει τις διαφορές που υπάρχουν στην διαπραγμάτευση των μελών της άλλης ομάδας;	√

9.	***ΤΟΠΟΣ ΣΥΝΑΝΤΗΣΗΣ (Επιζητήστε την συνεργασία όχι την αντιμέτωπη ρήξη)*** ➢ Έχετε ορίσει τον τόπο για να ετοιμαστούν ψυχολογικά οι δύο πλευρές – κλίμα εμπιστοσύνης και συνεργασίας! ➢ Φροντίσατε για τα απαιτούμενα υλικά και εφόδια; ➢ Έχετε συζητήσει τις ειδικές απαιτήσεις της άλλης πλευράς; ➢ Έχετε να προτείνετε αλλαγές στην αίθουσα στο χώρο τους; ➢ Έχετε προγραμματίσει για τις αίθουσες των διαλειμμάτων; ➢ Έχετε εξασφαλίσει αρκετή διαθεσιμότητα των χώρων;	√
10.	***ΣΧΕΣΕΙΣ (Η Ικανότητά σας να εγκαταστήσετε ένα Φιλικό, Επιχειρηματικό κλίμα)*** ➢ Έχετε προγραμματίσει τι θα κάνετε και τι θα πείτε στην αρχή για να δημιουργήσετε ένα θετικό και στηρικτικό κλίμα ανεξάρτητα από την πολυπλοκότητα και την σύγκρουση που μπορεί να δημιουργηθεί από τα υπό διαπραγμάτευση θέματα;	√

Ο Τόπος για τις Διαπραγματεύσεις Πρόσωπο-με-Πρόσωπο

Υπάρχουν πάρα πολλές τοποθεσίες που δύο άνθρωποι μπορεί να συναντηθούν και να συνομιλήσουν. Σε πολλές περιπτώσεις, η προτιμώμενη τοποθεσία είναι η έδρα της επιχείρησης, τα γνωστά χώματα, όπου τα πλεονεκτήματα μπορεί να είναι τόσο ψυχολογικά όσο και θέματα Logistics.

Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που πρέπει να λάβουμε υπόψη όταν επιλέγουμε και προετοιμάζουμε ένα μέρος για διαπραγματεύσεις πρόσωπο με πρόσωπο.

Μεταξύ άλλων αναφέρουμε τους εξής:

- Ένας κλειστός χώρος (απερίσπαστοι εστιάζουμε στην διαδικασία)
- Άνεση (καθίσματα, χώρος, αναψυκτικά, κλπ.)
- Αποσπάσεις της προσοχής, διακοπές (τηλεφωνήματα, θόρυβος, θέα, κλπ.)
- Ανταγωνιστική ή συνεργάσιμη διευθέτηση του χώρου; (στρογγυλά ή τετράγωνα τραπέζια)
- Οπτικά βοηθήματα (υπολογιστές, διαφάνειες, βίντεο, κλπ.)
- Διευκολύνσεις για τα διαλείμματα (τηλέφωνα, φαξ, κλπ.)
- Η χωρητικότητα της αίθουσας (θέσεις για όλη την ομάδα)

Ενημέρωση και γνώση των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων που συνδέονται με τον χώρο θα πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη για τον σχεδιασμό και την απόφαση για την τοποθεσία.

Θα πρέπει να θεσπιστούν αντικειμενικά κριτήρια και να ακολουθηθεί η διαδικασία «σήμερα στον δικό σου χώρο, την επόμενη στον δικό μου».

Τοποθεσία: Ο Δικός μου Χώρος	
Πλεονεκτήματα	***Μειονεκτήματα***

Τοποθεσία: Ο Δικός σου Χώρος	
Πλεονεκτήματα	***Μειονεκτήματα***

Τοποθεσία: Ουδέτερος Χώρος (Ξενοδοχείο)	
Πλεονεκτήματα	***Μειονεκτήματα***

Τοποθεσία: Μακρινός Χώρος – Εστιατόριο	
Πλεονεκτήματα	***Μειονεκτήματα***

Η Αποτελεσματική Χρήση των Διαπραγματευτικών Ομάδων

Ομαδική διαπραγμάτευση είναι εκείνη στην οποία συμμετέχουν δύο ή περισσότεροι άνθρωποι σε μία ή και στις δύο πλευρές.

Ο μοναδικός διαπραγματευτής έχει τον απόλυτο έλεγχο για όσα συμβαίνουν από την πλευρά του. Υπάρχουν όμως διαπραγματεύσεις οι οποίες είναι σύνθετες και απαιτούν την συμμετοχή περισσοτέρων του ενός ανθρώπων.

Η ομάδα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την διατήρηση της ισορροπίας των αριθμών.

Ο σχηματισμός της ομάδας αποτελεί πρόκληση. Ποιοι θα συμμετάσχουν, πόσοι, ποιος θα ηγηθεί της ομάδας;

Ανεξάρτητα αν είσαι μέλος της ομάδας ή ηγείσαι αυτής, η παρουσία σου επηρεάζει το αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης.

Ο αριθμός και το είδος των ανθρώπων οι οποίοι απαρτίζουν την διαπραγματευτική ομάδα εξαρτάται από την σημασία της διαπραγμάτευσης, την δυσκολία της, την πολυπλοκότητα και τον διαθέσιμο χρόνο.

Οι πιο σημαντικές διαπραγματεύσεις στις επιχειρήσεις γίνονται από ομάδες. Κάθε ομάδα πρέπει να λειτουργεί ως αυτοτελής μονάδα εργαζόμενη για ένα και μοναδικό στόχο.

Υπάρχει περιορισμός στον αριθμό των ανθρώπων που θα συμμετάσχουν αποτελεσματικά σε μία ομάδα. Τέσσερις είναι πιθανόν ο μεγαλύτερος αριθμός ανθρώπων που απαρτίζουν την ομάδα. Αν χρειάζεται να είναι παρόντες και άλλοι, θα πρέπει να ρυθμιστεί ο τρόπος που θα καθίσουν. Όσο περισσότεροι άνθρωποι υπάρχουν στην ομάδα, τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα να έχουμε μειωμένη αποτελεσματικότητα στην επικοινωνία της ομάδας.

Ατομική <> Ομαδική Διαπραγμάτευση

Υπάρχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα σε κάθε κατάσταση: Μοναδικός Διαπραγματευτής ή Ομάδα; Τα παρακάτω θα πρέπει να εξετάζονται σε κάθε διαπραγμάτευση.

Μοναδικός Διαπραγματευτής

1. Η ευθύνη παραχωρείται σε ένα πρόσωπο παρεμποδίζοντας έτσι τις διχασμένες γνώμες
2. Ο ένας μπορεί να αποφασίσει επιτόπου για να κερδίσει κάποια παραχώρηση

3. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως ένδειξη ότι η διαπραγμάτευση δεν θεωρείται σημαντική
4. Απαιτεί την εκμάθηση πολλών όψεων (νομικά θέματα, τεχνικά, κλπ.)
5. Μπορεί να υπάρχει και μια ομάδα στήριξης στα μετόπισθεν.

Ο Διαπραγματευτής για λογαριασμό της Ομάδας

Αναφέρονται μερικά επιχειρήματα ***υπέρ*** της διαπραγμάτευσης με ομάδα:

1. Παρέχει ευρύτερη εμπειρική βάση, δεξιότητες, ιδέες, προετοιμασία, εύρεση στοιχείων
2. Ηθική στήριξη στην διαπραγμάτευση με μια άλλη ομάδα
3. Επιτρέπει την από κοινού κρίση στη λήψη των αποφάσεων, στις περιπτώσεις Brainstorming και εναλλακτικών λύσεων. Υπάρχει καλύτερη προετοιμασία
4. Διανέμονται συγκεκριμένοι ρόλοι σε κάθε μέλος της ομάδας
5. Προάγει την καλύτερη δυνατή ακρόαση, παρατήρηση, τήρηση σημειώσεων
6. Παρέχει την ευκαιρία της χρήσης ομαδικών τακτικών και αντίδρασης σ’ αυτές
7. Επιτρέπει μεγαλύτερη συμμετοχή (πολύ χρήσιμη στην εκπαίδευση)
8. Δίνει την δυνατότητα ανασκόπησης και λεπτομερούς ανάλυσης των «δυνατών και των αδύνατων» σημείων, μετά την διαπραγμάτευση
9. Παρέχει μεγαλύτερες ευκαιρίες στο μέλος της ομάδας με την πολύτιμη εμπειρία να έλθει σε επαφή με την κουλτούρα της άλλης πλευράς.

Μερικά επιχειρήματα ***κατά*** της χρήσης της ομάδας (οι κίνδυνοι):

1. Μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα συντονισμού και απόκλισης των απόψεων
2. Συχνά είναι δύσκολο να μαζευτούν όλα τα μέλη της ομάδας μαζί για να προετοιμαστούν και να κάνουν κάποια πρόβα
3. Πιθανότητα η άλλη ομάδα να χρησιμοποιήσει τακτικές του διαίρει και βασίλευε, για να δημιουργήσει προβλήματα στην δική σας ομάδα
4. Οι ειδικοί και οι εμπειρογνώμονες σε πολλές περιπτώσεις δεν έχουν δεξιότητες διαπραγμάτευσης, είναι κακοί στην επικοινωνία και πολλοί μονοπωλούν τα θέματα σε τέτοιο βαθμό που παρεμποδίζουν την πρόοδο των εργασιών και την επίτευξη συμφωνίας
5. Το αδύνατο μέλος της ομάδας μπορεί να προσπαθήσει να «κερδίσει πόντους» (περισσότερο προσωπικούς παρά να εστιάσει στην ομάδα)
6. Αποτυχία στην ανάληψη ευθυνών ... «Δεν ήταν δικό μου το λάθος»
7. Οι πιθανότητες για πρόκληση από την άλλη πλευρά είναι μικρότερες σε σύγκριση με τον μοναδικό διαπραγματευτή
8. Πολλές φορές χρησιμοποιείται η ομάδα για να καλυφθεί το γεγονός ότι ο λαμβάνων τις αποφάσεις δεν είναι παρών
9. Μπορεί να υπάρχει ο αυταρχικός ηγέτης της ομάδας, ο οποίος αυθαίρετα επιβάλλει τις απόψεις του στα υπόλοιπα μέλη της ομάδας
10. Απαιτείται περισσότερος χρόνος για να καταλήξουμε σε συμφωνία
11. Κάποιο μέλος της ομάδας μπορεί να πει κάτι και να ανατρέψει την τακτική της διαπραγμάτευσης.

Ο αριθμός των παραστρατημάτων σε μια διαπραγμάτευση συνδέεται στενά με τον αριθμό των ανθρώπων που συμμετέχουν. Γι’ αυτό είναι καλύτερο να περιοριστεί το μέγεθος της ομάδας. Είναι πολύ δύσκολο να πετύχεις τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα με περισσότερους από 4 – 5 ανθρώπους στην ομάδα.

Οι πιο κοινοί Ρόλοι των Μελών της Ομάδας

Ο ηγέτης – ο Επικεφαλής

Κάνει τις συστάσεις των μελών, καθοδηγεί την συζήτηση, εμπλέκεται περισσότερο στο διάλογο. Οδηγεί την διαπραγμάτευση μέσα από τα διάφορα στάδια, αποφασίζει πότε θα «κλείσει» την διαπραγμάτευση, ρυθμίζει τα διαλείμματα.

Η επιλογή του θα πρέπει να γίνεται με βάση την διαπραγματευτική του εμπειρία και θα πρέπει να είναι τουλάχιστον του ιδίου διαμετρήματος με τον επικεφαλής της άλλης πλευράς. Θα πρέπει να είναι κάποιος, ο οποίος δεν έχει προσωπικές αντιπαλότητες με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας.

Μερικά κριτήρια για την επιλογή του:

- Να φημίζεται για τις διαπραγματευτικές του ικανότητες
- Να έχει καλή παράδοση και πετυχημένες διαπραγματεύσεις
- Να έχει την ικανότητα να λαμβάνει κάποιες αποφάσεις κάτω από πίεση
- Γόητρο
- Ενήμερος της διαπραγματευτικής διαδικασίας
- Να έχει εκπαιδευτεί ως διαπραγματευτής
- Να έχει τον απόλυτο έλεγχο των συναισθημάτων του
- Αντίσταση στην πειθώ
- Δημιουργικότητα
- Αντοχή στην απογοήτευση
- Δεξιότητες ακρόασης
- Δεξιότητες παρουσιάσεων
- Την ευελιξία να προσαρμόζεται σε μεταβαλλόμενες συνθήκες

Αναλυτής, Πρακτικογράφος: Παρατηρητής της Διαδικασίας

Καταχωρεί τα στάδια της συζήτησης, τις παραχωρήσεις και τις συμφωνίες που έγιναν. Παραμένει σιωπηλός. Απαντά όταν τον ρωτούν. Παρατηρεί για λεκτικά ή οπτικά σήματα. Ακούει και δίνει πρόχειρα σημειώματα στον υπεύθυνο της ομάδας.

Ο υπεύθυνος για την Περίληψη

Ανακεφαλαιώνει ή κάνει μια περίληψη των συζητήσεων και της προόδου των εργασιών. Εκτονώνει τον υπεύθυνο (αγοράζοντας χρόνο – του δίνει την δυνατότητα να σκεφτεί). Παρατηρεί και ακούει προσεκτικά.

Οι Εμπειρογνώμονες και οι Ειδικοί

(α) Παρέχουν τις αποδείξεις που τους ζητούν. Απαντούν σε άμεσες ερωτήσεις, παρατηρούν, ακούνε, αλλά δεν συμμετέχουν στην διαπραγμάτευση

(β) Κάθονται πίσω από την υπόλοιπη ομάδα, δεν συμμετέχουν ενεργά, συμβουλεύουν, παρατηρούν και ακούνε προσεκτικά.

Η Αλλαγή των Μελών

Δεν υπάρχει λόγος να διατηρηθεί η ίδια ομάδα σε όλη την διαπραγμάτευση. Όσο προχωρούν κάποιες σύνθετες διαπραγματεύσεις, δημιουργούνται ανάγκες για περισσότερες εμπειρίες, οπότε κάποιες αλλαγές είναι επιβεβλημένες. Ο υπεύθυνος μπορεί να αφήσει εκτός ομάδας κάποιο μέλος αν διαπιστώσει ότι η παρουσία του δεν είναι απαραίτητη. Επίσης, είναι δυνατή και η αντικατάσταση του ηγέτη.

Η Ομάδα στήριξης από τα μετόπισθεν

Αυτοί είναι τα άτομα στην επιχείρηση του διαπραγματευτή. Όλοι αυτοί έχουν συμφέροντα από το αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης.

Η διαπραγματευόμενη ομάδα χρειάζεται την στήριξη και των διευθυντών, των προϊσταμένων, των γραμματέων και των υφισταμένων. Συχνά οι πιο δύσκολες διαπραγματεύσεις λαμβάνουν χώρα στην επιχείρηση της διαπραγματευόμενης ομάδας πριν, κατά και μετά την διαπραγμάτευση.
Η διαπραγματευόμενη ομάδα ή ο ηγέτης της, θα χρειαστεί να διαπραγματευτεί με την ομάδα της ίδιας του της επιχείρησης πριν ακόμα αρχίσει «εξωτερικές» διαπραγματεύσεις. Οι άνθρωποι αυτοί θα χρειαστεί να ελέγξουν:

- Την έκταση στην οποία μπορούν να δεσμεύσουν την επιχείρησή τους.
- Την αποδοχή των στόχων τους και
- Την πολιτική που θα ακολουθήσουν.

Χρειάζεται να επικοινωνούν με τους ανθρώπους της επιχείρησης όταν χρειαστούν κάποιες πληροφορίες.

Η Προετοιμασία

Οι διαπραγματεύσεις ως ομάδα απαιτούν ειδική προετοιμασία. Η λέξη ομάδα τονίζει την ανάγκη για σχεδιασμό και απόλυτο συντονισμό πριν, κατά και μετά την διαπραγμάτευση.

Κατά την Προετοιμασία ο Ηγέτης βοηθά την Ομάδα

Υιοθετεί και συμφωνεί τους στόχους. Εντοπίζει τα σημαντικά και τα μικρότερα προς διαπραγμάτευση θέματα.

- Καθορίζει τους ρόλους και το επίπεδο των εξουσιοδοτήσεων των μελών της ομάδας με στηρικτικό και αποτελεσματικό τρόπο
- Περιλαμβάνει όλα τα μέλη στην προετοιμασία
- Συμφιλιώνει τις διαφορετικές απόψεις που υπάρχουν μέσα στην ομάδα
- Προειδοποιεί όλα τα μέλη της ομάδας και τους καλεί σε επαγρύπνιση στις προσπάθειες της άλλης πλευράς να τους δημιουργήσουν διαφωνίες
- Οργανώνει την προετοιμασία και τις πρόβες
- Ενθαρρύνει την ανασκόπηση της απόδοσης της ομάδας
- Αποφασίζει πότε να αντικαταστήσει ένα μέλος της ομάδας
- Εμπλέκει τους εργαζόμενους οι οποίοι έχουν εμπειρίες σε διαφορετικές κουλτούρες, γνωρίζουν τις ιδιαιτερότητες της γλώσσας του σώματος, κλπ.
- Αποφασίζει για τα σήματα που θα αποτελέσουν την επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας.

Η Συμπεριφορά της Ομάδας

Ανεξάρτητα από τον ρόλο του κάθε μέλος της ομάδας, κατά την διάρκεια των διαπραγματεύσεων θα πρέπει να:

- Στηρίζει ο ένας τον άλλο. Να μην αντιμιλούν και να μην διαψεύδουν τους συναδέλφους τους. Να δείχνουν ενωμένοι και με αυτοπεποίθηση
- Επαγρυπνούν στην περίπτωση που η άλλη πλευρά χρησιμοποιεί «άνομες» τακτικές.
- Παραμένουν σε εγρήγορση ακόμα και στην περίπτωση που κάποιος άλλος κάνει το μεγαλύτερο μέρος της διαπραγμάτευσης. Στηρίζουν τα σχόλιά του, παρακολουθούν την γλώσσα του σώματος και είναι συγκεντρωμένοι στην όλη διαδικασία.
- Κρατούν σημειώσεις
- Κάθονται με τρόπο που να έχουν οπτική επαφή μαζί τους, ιδιαίτερα για τα συμφωνηθέντα σήματα
- Παρατηρούν την γλώσσα του σώματος της άλλης πλευράς. Ακούνε προσεκτικά και αναφέρουν τις διαπιστώσεις τους στα διαλείμματα

- Ζητάνε μια διακοπή αν έχουν μια ιδέα ή μια θέση η οποία θα βοηθήσει
- Ακούνε λέξεις και ιδέες κλειδιά από τα άλλα μέλη της ομάδας. Όταν ένα θέμα έχει ολοκληρωθεί δεν το ξανανοίγουν.
- Δεν επιτρέπουν και ούτε εμπλέκονται σε ιδιαίτερες συζητήσεις μεταξύ τους
- Ποτέ μην καταλήξετε σε μια συμφωνία αν προηγουμένως δεν συμβουλευτείτε τα μέλη της ομάδας σας, εκτός εάν πρόκειται γι' αυτό που προγραμματίσατε και το πετύχατε
- Θυμηθείτε ότι ο Διευθύνων Σύμβουλος, ο Διευθυντής ή ο Υπεύθυνος αποσπούν την προσοχή των άλλων. Οι πωλητές θα πρέπει να μάθουν να παίζουν ένα δεύτερο ρόλο στις διαπραγματεύσεις της ομάδας.

Η Διευθέτηση των Καθισμάτων

Πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στον τρόπο με τον οποίο κάθονται οι δύο πλευρές. Προετοιμάζουμε μια ατμόσφαιρα συνεργασίας. Η έρευνα υποστηρίζει ότι αυτό μπορεί να επιτευχθεί με ανθρώπους οι οποίοι κάθονται ο ένας δίπλα στον άλλο.
Καθήμενοι ο ένας απέναντι από τον άλλο τείνει να κάνει το κλίμα πιο ανταγωνιστικό.
Το κατεστημένο στις διαπραγματεύσεις μεταξύ επιχείρησης και εργαζομένων υπαγορεύει τα εξής: κάθονται απέναντι και οι επικεφαλείς στο κέντρο και απέναντι.
Καθόμαστε απέναντι από τους ανθρώπους με τους οποίους ανταγωνιζόμαστε, π.χ. οι παίκτες στο σκάκι.
Όταν σχεδιάζετε την διαρρύθμιση θυμηθείτε ότι οι άνθρωποι χρειάζονται χώρο μεταξύ τους, πρέπει να λάβουμε υπόψη την εμπιστευτικότητα των σημειώσεων. Γι' αυτό μια απόσταση 50 εκ. – 120 εκ. είναι δυνατόν να την εξασφαλίζει.

Οι Συγκρούσεις Αξιών κατά την Ομαδική Διαπραγμάτευση

Οι αξίες έχουν να κάνουν με τα εσωτερικά πιστεύω του ανθρώπου – αυτά τα βαθιά συναισθήματα για κάποια θέματα τα οποία διαμορφώνονται στα πρώτα στάδια της ζωής του ανθρώπου. Οι συγκρούσεις των αξιών είναι ασυμβίβαστες. Γιατί; Διότι μπαίνουν στα βαθιά ριζωμένα συναισθήματα για τα οποία οι άνθρωποι σπάνια αλλάζουν γνώμη.
Υπάρχουν αρκετά θέματα αξιών τα οποία μπορεί να υπεισέλθουν στις επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις. Τέτοια θέματα είναι:

- Ανέκδοτα
- Συνομιλίες στα διαλείμματα
- Συζητήσεις μετά την διαπραγμάτευση (γεύμα, ποτό, επιστροφή)

Ακολουθήστε τις παρακάτω οδηγίες για να αποφύγετε την μόλυνση των διαπραγματεύσεων με θέματα αξιών:

1. Να είστε πολύ ευαίσθητοι στην επίδραση που μπορεί να έχουν τα ανέκδοτα.
2. Ακούστε περισσότερο και μιλάτε λιγότερο όταν ανακύπτουν θέματα αξιών.
3. Αποφύγετε την φιλοστοργία αν σας ζητήσουν την γνώμη σας σε θέματα αξιών.

Στις διαπραγματεύσεις: "Χρησιμοποιήστε όχι μόνο τις δικές σας ιδέες αλλά και εκείνες που μπορείτε να δανειστείτε από όλους τους άλλους ".

I use not only the brain I have but all I can borrow.

Woodrow Wilson